

UUTTA OSAAMISTA LUOMASSA

---

# TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN TAITEEN KEINON

---

PÄLVI RANTALA & SATU-MARI KORHONEN

Uutta osaamista luomassa  
Työelämän kehittäminen taiteen keinoin  
2012

Toimittaneet Päivi Rantala ja Satu-Mari Korhonen

Kirjoittajat:  
Anu-Liisa Rönkä  
Päivi Rantala  
Satu-Mari Korhonen  
Tuomo Alasoini  
Kai Lehtikainen  
Nelli Koivisto  
Kirsi Heimonen

Taitto: Elisa Kaukolahti  
Kannen suunnittelu ja toteutus: Sebastian Jansson

Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja  
B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.  
ISSN 0788-768X  
ISBN 978-952-484-578-6 (PDF)

# TAIKA 2011-2013



UNIVERSITY OF LAPLAND  
LAPIN YLIOPISTO



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

# SISÄLLYS

- 5      Esipuhe  
*Satu-Mari Korhonen ja Päivi Rantala*
- 7      Kohti luovuuden ja innovaatioiden aikaa.  
Hahmotelmia työelämän tulevista muutos- ja kehittämishaasteista  
*Tuomo Alasoini*
- 11     Johdanto  
*Anu-Liisa Rönkä, Päivi Rantala ja Satu-Mari Korhonen*
- 14     Taidelähtöiset menetelmät työyhteisöissä: tarpeita rakenteiden muutokselle  
*Päivi Rantala*
- 18     Taiteelliset interventiot ja taiteen soveltava käyttö työyhteisöissä:  
ajatuksia tutkimustarpeista ja tietopohjan vahvistamisesta  
*Kai Lehtikainen*
- 24     Opittua
- 25     Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä  
*Satu-Mari Korhonen*
- 31     Opittua
- 32     Talous on kulttuuri ja kulttuuri ajaa taloutta  
*Nelli Koivisto*
- 35     Taiteilija astuu toiselle kentälle  
*Kirsi Heimonen*
- 39     Opittua
- 40     Introduction
- 43     Abstracts in English



# ESIPUHE

Tämän Uutta osaamista luomassa - Työelämän kehittäminen taiteen keinoin -julkaisun tavoitteena on osallistua keskusteluun työelämän tulevaisuudesta ja myös tarjota ratkaisuja siihen, miten tulevaisuuden työelämää voisi taiteen keinoin kehittää.

Työn tekeminen ja työn rooli ovat muuttumassa. Merja Niemi (2012) kirjoittaa: ”Elämme monimutkaisessa yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa. Aiemmin voimakkaasti korostuneiden aineellisten perustarpeiden rinnalle ovat nousseet etenkin elämän merkityksellisyys, itsensä toteuttaminen ja yksilöllisyys. Toisaalta hyvinvointiamme haastavat yhä enemmän yksinäisyys, epävarmuus, kiire, työssä jaksaminen ja riittämättömyyden tunne.”

Yritysten tulevaisuuden haasteena on kehittää työnantajakuva, ja tämä asettaa johtamiselle uudenlaisia määreitä. Ihmisten johtamistaito tulee korostumaan. Myös organisaatioiden muutossyklit nopeutuvat, sillä paineet joustavuudelle, riskinotolle ja luovalle ajattelulle tulevat korostumaan. Taiteen soveltamiselle on kaavailtu uudenlaista kehittäjän roolia liike-elämän ja julkisen sektorin muutoksen tukemisessa.

Hallitusohjelmassa kuvataan luovan talouden edistämistä, luovien alojen elinkeino- ja liiketoimintaosaamista ja näiden kehittämisen rahoittamista. Soveltavan taiteen kenttä on samanaikaisesti pirstaloitunut monitahoiseksi toimijaverkostoiksi ja erillään toimiviksi julkisesti tuetuiksi tutkimus- ja kehittämishankkeiksi. Uutta osaamista luomassa - Työelämän kehittäminen taiteen keinoin -julkaisun tarkoituksena on koota yhteen tätä moninaista osaamista sekä näkemyksiä taiteen soveltavalta kentältä eri puheenvuorojen muodossa.

Mitä Suomessa ja kansainvälisesti on opittu taiteen soveltamisesta? Mihin se taipuu ja mihin taas ei? Mitä alan

ytimessä olevat asiantuntijat sanovat tulevaisuudesta? Mikä tuottaa tulosta ja mikä puolestaan haastaa? Mitä aihealueita pitäisi tutkia ja ymmärtää syvällisemmin ja mitä ottaa huomioon suunniteltaessa rahoitusta luoville aloille?

Millaisia osaamisvaatimuksia alan kehitys edellyttää? Millaista kieltä tulisi käyttää, jotta liike-elämän puhettavat ja taidekentän toimijat voisivat ymmärtää toisiaan? Miten viestiä taidelähtöisten interventoiden vaikutuksista? Mitä altistuminen taiteelle tuottaa?

Julkaisu on osa valtakunnallista TAIKA-hanketta (ESR). TAIKA I-hanke toimi vuosina 2008–2011, jolloin vietiin kokeilumielessä taidelähtöisiä työpajoja erilaisiin sosiaali- ja terveystalouden työpajoihin. Työpajoissa käytettiin draaman, kuvataiteen, käsityön, liikeimprovisaation ja tanssin, musiikin, sanataiteen ja valokuvauksen menetelmiä. TAIKA II -hanke jatkaa taidetta ja työelämää yhdistävää kehittämistyötä vuosina 2011–2013. Taidelähtöistä työskentelyä sovelletaan, kehitetään ja tutkitaan työyhteisöjen innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta lähinnä liike-elämän konteksteissa.

Hankkeessa on koottu tutkijaryhmä, johon kuuluvat tohtoritutkija Päivi Rantala, tanssija-tutkija Kirsi Heimonen ja taiteen soveltaja-kehittäjä-tutkija Satu-Mari Korhonen. Hankkeen tutkimuksellisen osuuden pääasiallisena tavoitteena on tutkia taidelähtöisen toiminnan vaikutuksia työyhteisöissä, yksilöissä ja työorganisaatioissa. Monitieteinen tutkijaryhmä lähestyy aihetta eri tulokulmasta, yhdistäen erilaisia taidelähtöisiä menetelmiä, teoreettisia näkökulmia ja tieteen ja taiteen keinoja.

Tutkimusryhmän alkuperäinen suunnitelma oli julkaista TAIKA-hankkeen tulokset, myös artikkelikokoelma taidelähtöisen toiminnan vaikutuksista, vasta vuonna 2013. Satu-Mari Korhonen tapasi keuhkokuumeella 2012 Merja

Niemen Opetus- ja Kulttuuriministeriöstä ja tämä esitti toiveen, että Työelämän kehittämisstrategiaa luotaessa ja ARVOKas työelämä-ohjelman takia tarvittaisiin alalle ja rahoittajille tietoa taidelähtöisistä interventioista ja kokemuksista taiteen käytöstä työelämässä jo vuoden 2012 aikana. Merjan kannustamana päätimme ottaa haasteen vastaan ja koota alan asiantuntijoiden artikkeleita julkaisuksi ja lukijoiden saataville jo syksyllä 2012.

Julkaisu on koottu kutsutuista puheenvuoroista. Olemme halunneet koota yhteen mielestämme keskeisiä näkökulmia taiteen käyttöön työelämässä, ja nostaa esiin rakenteisiin, asenteisiin ja käytäntöihin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Julkaisun keskeisiksi teemoiksi on erityisesti haluttu nostaa työelämän kehittäminen, tutkimus- ja koulutuspolitiikka sekä kulttuurin ja talouden suhde. Taiteen käyttöä työelämässä on usein lähestytty hyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän tärkeän aiheen lisäksi taidetoiminta ja taiteelliset interventiot tarjoavat kuitenkin monenlaisia muitakin mahdollisuuksia työelämän kehittämiseen.

Julkaisun aloittajaksi on kutsuttu TEKESistä Tykes-ohjelman projektipäällikkö, yksikön johtaja Tuomo Ala-soini, joka käsittelee artikkelissaan tulevaisuuden työelämän kehittämistarpeita. Tämän jälkeen seuraa johdanto, jossa julkaisun teemat ja artikkelit sekä TAIKA-hanke esitellään tarkemmin. Johdannon jälkeen Päivi Rantala, Kai Lehtikainen, Satu-Mari Korhonen, Nelli Koivisto ja Kirsi Heimonen tarkastelevat taidelähtöisten menetelmien käyttöä työelämässä nostaan kukin esiin yhden tärkeän näkökulman taiteen käyttöön työelämässä. Näin puheenvuorot täydentävät toisiaan, ja julkaisu toivon mukaan rakentaa monipuolista kuvaa taiteiden käytöstä työelämän tarpeita palvelleen.

Artikkelien kirjoittajilta olemme pyytäneet niin sanottuja “oppeja”, tiivistyksiä havainnoistaan, väitteistään, kokemastaan ja oppimastaan. Nämä “opit” on kerätty yhteen ja sijoitettu artikkelien lomaan.

Haluamme kiittää kaikkia kirjoittajia asiantuntevista ja erilaisista näkökulmia avaavista teksteistä. Lämpimät kiitoksemme myös TAIKA-hankkeen projektipäällikkö Anu-Liisa Röngälle tekstien asiantuntevasta kommentoinnista sekä koko projektiryhmälle innostavista, kriittisistä ja monipuolisista keskusteluista. Kiitokset myös julkaisun taiton tehneelle Elisa Kaukolahdelle, käännöspalvelu T-Transin Taru Laiholle kielenhuollosta ja englanninkielisen johdannon kääntämisestä sekä Sebastian Janssonille kannen suunnittelusta. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnalle kiitokset teoksen ottamisesta julkaisusarjaan.

Artikkelikokoelma julkaistaan Tampereella, Työelämän tutkimuspäivillä Satu-Mari Korhosen ja Pälvi Rantalan koordinoimassa Taiteet työelämässä -ryhmässä 8.11.2012.

Antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä ja Rovaniemellä 19.10.2012

Satu-Mari Korhonen ja Pälvi Rantala

## KOHTI LUOVUUDEN JA INNOVAATIOIDEN AIKAA. HAHMOTEL- MIA TYÖELÄMÄN TULEVISTA MUUTOS- JA KEHITTÄMISHAASTEISTA

### TUOMO ALASOINI

Teknologian ja innovaatioiden  
kehittämiskeskus Tekes

Suomen työ- ja elinkeinoelämä on parhaillaan murrosvaiheessa. Murrosta tuottavat toisiinsa kietoutuen teknologioiden kehittyminen, talouden globalisaatio, ympäristökysymysten ajankoh- taistuminen, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset. Koko yhteiskunnan läpäisee pitkäaikainen teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) nopeaan kehitykseen. Teknis-taloudellinen muutos tuottaa muutoksia myös tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Tähän muutokseen yhdistyy sukupolvimurros, joka on Suomessa lähivuosina poikkeuksellisen voimakas moneen muuhun teolliseen maahan verrattuna. Sotien jälkeiset suuret ikäluokat korvaa työelämässä lyhyessä ajassa 1980- ja 1990-luvulla syntynyt Y-sukupolvi. Yhteiskunnan instituutiot joutuvat sopeutumaan näihin muutoksiin vähitellen luovan tuhon, oppimisen ja erilaisten innovatiivisten ratkaisujen kautta.

Meneillään olevien kehitystrendien ennakoiva ymmärtäminen esimerkiksi edistämällä työelämän tutkimuksen kytkeytymistä osaksi erilaisten innovaatioalustojen tai -verkostojen toimintaa tai itse tutkimuksen tulevaisuuteen suuntautumista vahvistaisi *proaktiivista* otetta työelämän kehittämisessä. Proaktiivisuus tarkoittaa toimenpiteiden suunnittelussa aktiivista otetta, joka pyrkii uusien ja aiemmat rajat ylittävien ratkaisujen kokeilemiseen ja kehittämiseen. Proaktiivisuus edellyttää näkemyskäsityksistä oletusta meneillään olevista kehityskuluista ja niissä esiintyvistä mahdollisuuksista ja uhista sekä kykyä panna

toimeen strategisesti tärkeitä uudistuksia tämän mukaisesti. (Alasoini ym. 2012.) Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laadittu kansallinen työelämän kehittämisstrategia (TEM 2012) ja sen pohjalta käynnistetty työelämän kansallinen yhteistyöhanke tarjoavat Suomessa hyvän infrastruktuurin tällaiselle otteelle.

ICT:n läpimurtoon 1990-luvulta alkaen suurelta osin perustunut tuottavuuskasvu jatkuu tulevina vuosina uusia teknologioita hyödyntävien organisatorien ja institutionaalisten innovaatioiden siivittämänä. ICT-perustaisen tuottavuuskasvun ”toisen aallon” kantajina on ennakoitu olevan ensisijaisesti organisaatioiden yhteistyökykyyn, yhteistyösuhteisiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät. (Gratton 2011; Heckscher 2007; Perez 2002.) Tämä asettaa jatkossa suuria odotuksia ja haasteita myös työelämän kehittämistoiminnalle.

Hahmotellen ja ennakoin seuraavassa joitain käsillä olevan työelämän murroksen keskeisiä piirteitä ja niistä syntyviä osaamis- ja kehittämistarpeita. Lähdän kahdesta oletuksesta. Niistä ensimmäinen on, että yritykset ja muut organisaatiot kilpailevat globaalissa taloudessa yhä enemmän innovaatioilla. Toisena oletuksena on, että ihmisten aloitteellisuus, luovuus ja innostuneisuus saavat yhä tärkeämmän merkityksen arvionluonnissa.

### UUDENLAISEN INNOVOINNIN JA JOHTAMISEN TARVE

Työelämän murros on ollut Suomessa jo tähän mennessä kansainvälisestikin verraten nopeaa. Suomi yhdessä Ruotsin ja Tanskan kanssa edustaa Euroopassa, ehkä jopa koko maailmassa, uudenlaisten johtamisen ja työn organisointitapojen kokeilukenttää. Pohjoismaat ovat olleet viime vuosina muuta Eurooppaa edellä työpaikoilla toteutettujen teknologisten ja organisatorien uudistusten tiheydessä (Parent-Thirion ym. 2012). Edelläkävijän asema perustuu teknologiseen edistyneisyyteen, suureen vientiriippuvuuteen, työvoiman korkeaan koulutustasoon ja yhteistoiminnallisiin työelämän suhteisiin (esim. Kristensen & Lilja 2011).

Suomalaiset yritykset kilpailevat globaalissa taloudessa yhä enemmän innovaatioiden liiketoimintaansa synnyttämällä kilpailueduilla. Julkisen talouden kestävyysvaje asettaa myös julkisyyhteisöille samankaltaisia paineita innovointiin ja kehittämiseen. Innovaatiot ovat jatkossa yhä useammin aineettomia ja kohdistuvat palveluihin ja niiden tuottamiseen. Näissä asiakkaiden ja käyttäjien toiveiden, odotusten ja tarpeiden tuntemus tulee yhä tärkeämmäksi. Tämä edellyttää uudenlaisia tapoja tuottaa innovaatioita.

Perinteiset pitkäjänteiset, suljetut ja asiantuntijalähtöiset tavat kehittää ja uudistaa tuotteita, palveluja ja niiden tuottamisen tapoja ovat osoittautuneet ongelmallisiksi tällaisessa ympäristössä. Tämä on johtanut kiinnostuksen lisääntymiseen uudenlaisia, niitä täydentäviä kehittämis- ja innovaatiotoiminnan malleja kohtaan. Tilanteissa, joissa perinteisten mallien ongelmaksi on osoittanut niiden hitaus, ovat yritykset lähteneet hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ns. *nopean kehittämisen malleista*, joille tyypillistä on herkkyyks, ketteryys ja kevyt organisoituminen. Jos taas ongelmaksi on osoittautunut perinteisten mallien rajoittuneisuus uudenlaisille ratkaisuille, on ratkaisuja lähdetty etsimään ns. *yhteisöllisen kehittämisen malleista*. Näille ominaisia piirteitä ovat avoimuus, hajautuneisuus ja erilaisten, myös organisaation ulkopuolisten osaamisyyhteisöjen aktiivinen hyödyntäminen kehittämisessä ja innovaatiotoiminnassa. (Ahola & Rautiainen 2009; Koivisto ym. 2011.)

Työntekijöiden rooli innovoinnissa korostuu ja siitä tulee yrityksille jatkossa entistä tärkeämpi kilpailu- ja menestystekijä, koska:

- *markkinat muuttuvat nopeammin* jolloin tarvitaan ketterää ja kevyesti organisoitua ideointia, innovointia ja muuta kehittämistä, jolle on ominaista asiakkaiden ja käyttäjien toiveiden, odotusten ja tarpeiden hyvä tuntemus sekä läheinen vuorovaikutus ja yhteistyö näiden kanssa.
- *talous verkostoituu* jolloin innovaatioiden tuottaminen hajautuu yritys- ja laajemmalle ja pienempiin yrityksiin, joissa erikoistuneet t&k-resurssit ovat tavallisesti suuria yrityksiä vähäisemmät. Pienemmissä yrityksissä innovaatioiden

tuottaminen ja toiminnan uudistaminen edellyttää henkilöstön paljon laajempaa osaamisen hyödyntämistä.

- *työvoiman osaaminen nousee* jolloin yrityksissä ja muissa organisaatioissa on erilaisissa tehtävissä yhä enemmän ihmisiä, joilla on kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia ja osallistua monimutkaistenkin ongelmien käsittelyyn. Yhä useampien työtehtävät ovat myös muuttuneet tieto- ja ajattelutyöksi, johon sisältyy jo lähtökohtaisesti ongelmanratkaisua.

Yhä suurempi osa organisaatioiden arvonaluonnista asiakkailleen tuleekin Hamelin (2007) mukaan jatkossa ihmisten aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta. Henkilöstön aktiivisen ja systemaattisen osallistumisen hyödyntäminen ja osallistumisen edellytysten jatkuva kehittäminen uusien ideoiden kehittämisessä, innovoinnissa ja toiminnan uudistamisessa sekä tätä kautta aikaan saatavassa arvonaluonnissa asiakkaille on kilpailuedun lähteenä kuitenkin vielä alkuvaiheessa, koska johtamis- ja organisaatio-osaaminen on puutteellista. Tässä onnistumalla edelläkävijäorganisaatiot voivat saada aikaan kestävää, pitkäaikaista kilpailuetua. Tällaiseen osaamiseen perustuva kilpailuetu on dynaamisempaa kuin vain yksittäisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvä kilpailuetu. Sen imitointi on myös vaikeaa, koska tällainen osaaminen on, paitsi harvinaista, myös vaikeasti siirrettävää. Avainasemassa ovat uudenlaiset johtamisen periaatteet sekä näitä heijastavat johtamisen prosessit ja uudenlaiset työn organisoinnin ja työnteon tavat. Näiden tekijöiden pohjalta organisaatioissa voidaan luoda arvot ja kulttuuri, jotka tukevat henkilöstön osallistumista innovointiin ja toiminnan uudistamiseen.

## JOHTAMINEN, TYÖN ORGANISOINTI JA OSAAMISVAATIMUKSET UUDESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Ympäristö, jossa yritykset kilpailevat yhä enemmän innovaatioiden liiketoimintaansa synnyttämällä kilpailueduilla, edellyttää toisenlaisia ihmisten johtamisen periaatteita kuin standardointiin, vakauteen, erikoistumiseen ja skaalaetujen

hyödyntämiseen perustuva massatuotanto. Uudenlaisten ihmisten johtamisen periaatteiden tulee sopia yhteen meneillään olevan teknis-taloudellisen murroksen keskeisen teknologisen perustan – vuorovaikutuksellisen internetin (web 2.0 ja sosiaalinen media) – logiikan ja periaatteiden kanssa. Samoin voidaan ajatella, että johtamisen periaatteissa tulee huomioida uuden Y-sukupolven ajattelua ja toimintaa ohjaavat piirteet ja ominaisuudet, kuten joustavuus, yksilöllisyys, verkostoituneisuus ja kestävä kehitys. Näistä lähtökohdista uudenlaisia periaatteita johtamisessa ovat erityisesti:

- *avoimuus* (mm. valmius hankkia ja hyödyntää tietoa oman organisaation ulkopuolista tietoa sekä antaa sitä vastavuoroisesti ulospäin)
- *yhteistoiminnallisuus* (mm. valmius yhteistyöhön oman organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa)
- *kokeilevuus* (mm. valmius edistää uusien ideoiden kehittelyä ja kokeilemistä omassa organisaatiossa)
- *moniarvoisuus* (mm. valmius edistää, hyödyntää ja yhdistää moninaista ja monenlaisista lähteistä saatavaa tietoa ja osaamista)
- *yhteisöllisyys* (mm. valmius ymmärtää yhteisöllisen toiminnan tuottavuus-potentiaali sekä edistää ja hyödyntää sitä)
- *meritokraattisuus* (mm. valmius hankkia ja hyödyntää erilaista tietoa ja osaamista sekä erilaisia näkemyksiä niiden esittäjän hierarkia- tai statusasemasta riippumatta)

Uudenlaisten johtamisen periaatteiden tulee myös heijastua työn organisoinnissa ja työnteon tavoissa sovellettaviin periaatteisiin ja käytäntöihin sekä olla yhteen sovitettavissa näiden kanssa. Tällaiset työn organisoinnin ja työnteon tapojen periaatteet ja käytännöt eroavat monin tavoin teolliselle massatuotannolle ominaisesta standardointiin, keskittämiseen, vertikaaliseen integrointiin, toiminnalliseen eriyttämiseen ja työtehtävien osittamiseen perustuvasta organisaatioajattelusta.

Ihmisten aloitteellisuutta, luovuutta ja innostunutta sitoutumista edistää periaatteita työn organisoinnissa ja työnteon tavoissa ovat erityisesti:

- *hajautuneisuus* (päättösvaltaa ja vastuuta delegoidaan)
- *itseohjautuvuus* (yksiköillä on merkittäviä vapausasteita toiminnassaan)
- *prosessisuuntautuneisuus* (yksiköt vastaavat suurista prosessikokonaisuuksista)
- *asiakasohjautuvuus* (yksiköt ohjautuvat asiakkaan arvonaluonnin vaatimusten mukaisesti)
- *kehkeytyvyys* (organisaatio elää ja kehittyy myös alhaalta käsin)
- *tiimimäisyys* (päättösvaltaa käytetään ja vastuuta otetaan yhteisöllisesti)
- *verkostoituneisuus* (yksiköt hyödyntävät erilaisia kumppanuuksia)
- *ketteryys* (organisaatio kykenee rakenteellisiin muutoksiin ja uudistumaan)

Näihin yleisiin periaatteisiin perustuvat uudenlaiset työn organisoinnin ja työnteon tavat voivat olla hyvin erilaisia. Yhteisiä piirteitä niille ovat erityisesti, että johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi toiminnaksi ja että työtä tehdään yksilöllisemmin tavoin sekä entistä hajautetummin erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina ja erilaisissa verkostoissa vaihtelevin kokoonpanoin. Niiden leviämisen yhtenä tärkeänä edellytyksenä on ICT-sovellutusten jatkuva kehittyminen. Tämä luo uudenlaisia mahdollisuuksia tietovarantojen digitalisoinnille, tietojen käsittelyn kustannusten alenemiselle sekä lisääntyvälle toimintojen ja organisaatioiden verkottavuudelle. Uudenlaisilla työn organisoinnin ja työnteon tavoilla voi jo sellaisenaan olla merkittäviä vaikutuksia työn tuottavuuteen, ihmisten hyvinvointiin työssä sekä toiminnan sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyys.

Työyhteisöjen rajoja on jatkossa aiempaa hankalampi määritellä yksiselitteisesti, mikä asettaa haasteita perinteisille tavoille kehittää työyhteisöjä ja työelämää ylipäättään. Työyhteisöt ovat muuntuvia ja limittäisiä. Ne voivat olla myös verkostoja, jotka koostuvat monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä. Verkostoissa ja ylipäättään nopeasti muuntuviissa yhteisöissä kriittinen kysymys on yhteisten arvojen ja päämäärien sekä jaettujen näkemysten aikaansaaminen osapuolten kesken (Valkokari 2009). Ihmisten neuvottelukyvyn ja sopimisen taitojen kehittyessä voi parhaimmillaan syntyä uudenlaisia,



yhteisten ja innostavien päämäärien, arvojen ja merkitysten pohjalle rakentuvia yhteisöjä, joissa ihmiset voivat kokea yhteisöllisyyttä ja työn mielekkyyttä (Heckscher 2007; Järvensivu 2010). Samalla johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi, hajautuneeksi, dialogiseksi ja tilannesidonnaiseksi toiminnaksi, joka on vain väljästi sidoksissa muodolliseen asemaan organisaatiossa. Vastuuta myös työn organisoimisesta siirtyy työntekijöille ja heidän muodostamilleen yhteisöille.

Työ subjektivoituu siten, että sen riippuvuus tekijästään ja tämän motivaatiosta, sitoutumisesta ja koko persoonastaan voimistuu. Organisaatiot hakevat uusia tapoja lisätä ihmisten motivaatiota ja sitoutumista tarjoamalla heidän tarpeistaan lähteviä yksilöllisiä ”diilejä”. Diilit voivat koskea esimerkiksi työaikojen pituutta ja sijoittumista, työn tekemisen paikkoja, työn sisältöjä, palkitsemista tai ihmisten kiinnostumisen tapaa organisaatioon. Näin organisaatiot voivat hyödyntää entistä tehokkaammin erilaisten ihmisten työpanosta. (Cantrell & Smith 2010; Lawler 2011.) Yksilöllisten diilien käyttöönnottoa tukee ICT:n kehittyminen, joka mahdollistaa ihmisten kytkeytymisen tietoverkkoihin mitä erilaisimmissa paikoissa ja erilaisimmilla käyttöliittymillä.

Työpaikat ovatkin vähitellen muuttumassa säännöllisen työajan tekopaikasta erilaisia yhteisöllisiä tiloja tarjoaviksi tiimien ja projektien satunnaisiksi kokoontumispaikoiksi. Työtä tehdään perinteisten työpaikkojen ulkopuolella monenlaisissa paikoissa, kuten kotona, mökillä, asiakkaiden luona, matkoilla tai toimistohotelleissa. Voidaan puhua siirtymästä kohti ”aina auki olevaa” 24/7-yhteiskuntaa ja ubiikkiyhteiskuntaa, jossa ICT toimii huomaamattomasti ympäristöönsä sulautuen. Työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät entisestään, mikä tarkoittaa yksilöllisen vastuunoton merkityksen kasvamista omassa työssä ja koko oman elämän sääntelyssä.

Työn ja elämän hallinnan taitojen merkityksen voikin olettaa lisääntyvän tilanteessa, jossa aiemmat kollektiiviset suojat hapertuvat. Ihmiset joutuvat itse hallitsemaan aikaa, paikkaa, yhteisöjä ja verkostoja, joissa ja joiden kanssa tehdä. Työelämän hallinta edellyttää myös kykyä neuvotella ja sopia, miten kunkin tavoitteet, tehtävät ja osaamiset nivotaan yhteen toimiviksi ja mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Tähän tarvitaan perinteisten työyhteisötaitojen ohella myös verkosto-osaamista ja -taitoja. Tällaisia ovat mm. kyky dialogisuuteen, hajautettuun johtamiseen ja itseorganisoitumiseen sekä monimutkaisten kokonaisuuksien ja erilaisten tehtävien ja osaamisen liittämispintojen ymmärtämiseen.

Edellä hahmotellut työelämän murroksen kehityssuunnat eivät ole työelämän laadun tai työhyvinvoinnin näkökulmasta yksiselitteisiä. Gratton (2011) on erottanut kaksi erisuuntaista skenaariota. Niiden toteutuminen ei ole pohjimmiltaan talouden ja teknologian muutosten determinoimaa, vaan riippuu yksilöiden, organisaatioiden ja koko yhteiskunnan arvovalinnoista.

Grattonin erottaman negatiivisen kehityskulun mukaan yhä useampien työtä uhkaa pilkkoutuminen pieniin palasiin. Työ edellyttää entistä enemmän jatkuvaa varuillaanoloa ja nopeaa reagointia tuleviin pyyntöihin ja vaatimuksiin. Tällainen työ ei pitkään jatkessaan synnytä iloa eikä mielekkyyden kokemusta. Vaarana on ylikuormittuminen sekä työhön liittyvien oppimismahdollisuuksien ja ammatillisen identiteetin rapautuminen. Työntekijää uhkaa jääminen profilittomaksi, tehtävästä toiseen ajautuvaksi yleisosajaksi, jolle ei synny työmarkkinoilla mitään erityistä osaamiseta muihin nähden. Pitkällä aikavälillä työntekijä joutuu myymään työpanostaan yhä halvemmalla. Tällaisten työntekijöiden asemaa voidaan edistää yhteiskunnan toimenpitein lisäämällä mahdollisuuksia työn, koulutuksen ja muulla tavalla tapahtuvan systemaattisen oppimisen yhdistämiseen sekä tehtävän- ja ammatinvaihtoihin joustavasti työuran eri vaiheissa.

Tarvitaan myös uudenlaisia oppimisen tapoja, jotka hyödyntävät uusien teknologian mahdollisuuksia ja uusien sukupolvien pelaamisorientaatiota sekä uudenlaisia yhteistyön muotoja mm. työorganisaatioiden ja erilaisten koulutusten tarjoajien kesken.

Vaihtoehtoisen, positiivisen kehityskulun mukaan työntekijät voivat uudenlaisten työnteon tapojen avulla parantaa elämänhallintaansa. Onnistuminen edellyttää kahta asiaa. Ensinnäkin, työntekijän tulee kyetä koostamaan itselleen merkityksellisistä osaamisalueista riittävän harvinaislaatuinen yhdistelmä. Tällainen hybridiosaaminen myös tukee ihmisten mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen ja innovointiin sekä vähentää sidonnaisuutta yksittäisiin työnantajiin. Ideaalitapauksessa ihminen kykenee yhdistämään osaamisprofiilinsa ja työnsä tasapainoisesti identiteettiinsä ja elämäntilanteeseensa. Toisena tärkeänä tekijänä positiivisen skenaarion toteutumisessa yksilötasolla on verkostoituminen uudentyyppisiin osaamisyhteisöihin ja tätä kautta tapahtuva oman sosiaalisen pääoman kasvattaminen. Kuuluminen osaamisyhteisöihin auttaa työntekijöitä saamaan tukea omaan työhön liittyvässä ongelmanratkaisussa, tekee omaa osaamista laajemmin tunnetuksi oman alan muiden asiantuntijoiden keskuudessa ja edistää uusien työmahdollisuuksien löytämistä.

## LOPUKSI

Meneillään olevaan työ- ja elinkeinoelämän murrokseen sisältyy monenlaisia, ristiriitaisiakin, ilmiöitä ja kehityssuuntia. Näiden toteutumisen nopeutta ja merkittävyyttä on kuitenkin vaikeaa ennakoita. Ilmiöt ja niiden vaikutukset eivät ole deterministisesti ennalta määrättyjä, vaan niihin voidaan vaikuttaa yhteiskuntapolitiisin keinoin ja työelämää proaktiivisesti kehittämällä.

Työelämän kansallisen tason strategisen kehittämisen ja yksittäisten organisaatiotasojen projektien välille tarvitaan eri osapuolia yhdistäviä, välittäviä kehittämisrakenteita. Tällaisia voivat olla erilaiset innovaatioalustat tai -verkostot, jotka kokoavat yhteen samojen teemojen kanssa työskenteleviä erilaisia organisaatioita, muodostavat niille yhteisen vision, arvopohjan ja kehitysapendan, vahvistavat sosiaalista pääomaa ja luottamusta osapuolten kesken sekä toimivat osapuolten oppimisen ja kehittämistoimien tukena erilaisissa työelämän muutostilanteissa.

Työelämän muutoksen jatkuvuus ja ilmiöiden moninaistuminen edellyttävät työelämän tutkimukselta herkkyyttä ja ketteryyttä. Perinteisen, pitkäjänteisyyttä edellyttävän ja menneisiin tai nykyisiin ilmiöihin kohdistuvan sinänsä tärkeän työelämän tutkimuksen rinnalla tarvitaan enemmän myös uudenlaista työelämän tulevaisuuden ilmiöihin kohdistuvaa, kartoittavaa tutkimusta. Tällaisessa tutkimuksessa ja siihen kytkeytyvässä kehittämisessä tulisi hyödyntää myös samantyyppisiä periaatteita ja metodeita kuin uudenlaisissa avoimissa, hajautetuissa, nopeissa ja yhteisöllisissä innovaatiotoiminnan muodoissa.

Uudessa työelämässä ihmisten roolit ovat entistä vähemmän valmiita tai annettuja. Työn subjektivoituminen, verkostomaisuus, luovuuden ja aloitteellisuuden merkityksen kasvu ym. edellä kuvatut kehityspiirteet merkitsevät, että työelämästä tulee, Järvensivun (2012) sanoin, yhä enemmän improvisaatioteatteria. Tämän tulisi näkyä myös työelämän kehittämisen otteissa ja menetelmissä. Kehittämisessä tarvitaan uudenlaisia ennakkoluulottomia otteita ja menetelmiä, joissa ihmisiä ei pyritä soveltamaan muuttuvan työn vaatimuksiin, vaan annetaan tilaa ihmisen luovuudelle ja aloitteellisuudelle ja niiden jatkuvalle kasvulle.

## LÄHTEET

Ahola, Eija & Rautiainen, Anna-Maija (toim.) (2009) Kasvuparadigman muutos – innovaatiotoiminnan uudet trendit. Katsaus 250/2009. Helsinki: Tekes.

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma (2012) Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. [http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf).

Cantrell, Susan M. & Smith, David (2010) Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization. Boston: Harvard University Press.

Gratton, Lynda (2011) The Shift: The Future of Work Is Already Here. London: Collins.

Hamel, Gary (2007) The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press.

Heckscher, Charles (2007) The Collaborative Enterprise: Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Businesses. New Haven: Yale University Press.

Järvensivu, Anu (2010) Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, Anu (2012) Kuka kirjoittaa sinun työelämäntarinasasi? Helsingin Sanomat 16.9.2012.

Koivisto, Tapio, Mikkonen, Teemu, Vadén, Tere, Valkokari, Katri, Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas (2011) Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press.

Kristensen, Peer Hull & Lilja, Kari (toim.) (2011) Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions. Oxford: Oxford University Press.

Lawler, Edward E. (2011) Creating a New Employment Deal: Total Rewards and the New Workforce. Organizational Dynamics 40 (4), 302–309.

Parent-Thirion, Agnès, Vermeylen, Greet, Van Houten, Gijis, Lyly-Yrjänäinen, Maija, Biletta, Isabella & Cabrita, Jorge (2012) Fifth Working Conditions Survey: Overview Report. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Perez, Carlota (2002) Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar.

TEM (2012) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Valkokari, Katri (2009) Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Publications 715. Espoo: VTT.

## JOHDANTO

**ANU-LIISA RÖNKÄ,  
PÄLVI RANTALA &  
SATU-MARI KORHONEN**

Tämän julkaisun kirjoittajia yhdistää ajatus laadullisesti paremmasta työelämästä. Tulevat artikkelit valottavat taide- ja kulttuurialan mahdollisuuksia osallistua entistä laajemmin ja systemaattisemmin työelämän kehittämiseen.

Tykes-ohjelman projektipäällikkö, yksikön johtaja Tuomo Alasoini Tekesistä avasi julkaisun hahmottelemalla niitä suuntia ja haasteita, joita tulevaisuuden työelämä sisältää. Julkaisun artikkelit ottavat kaikki omalla tavallaan kantaa siihen, miten taiteen keinoin voitaisiin haasteeseen vastata. Alasoini esittää artikkelissaan proaktiivista otetta työelämän tutkimukseen ja toiminnan suunnitteluun työelämän kehittämiseksi. Nähdäksemme tämä voisi tarkoittaa uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaisuja niin työelämän tutkimuksessa kuin työyhteisöjen arkisessa toiminnassakin. Uusien ja rajoja ylittävien ja rikkovien ratkaisujen kokeileminen, heittäytyminen, uskallus ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen kuitenkin ehdottaen uutta tilalle – kaikki nämä ovat läsnä taidelähtöisessä toiminnassa.

Alasoini toteaa myös, että tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden rooli innovoinnissa korostuu. Organisoimisessa ja työnteon tavoissa painottuvat aloitteellisuus, luovuus ja innostuminen. Uudenlaiset innovoinnin tavat edellyttävät uudenlaisia taitoja ja uudenlaista suhtautumista sekä henkilöstöltä että johdolta. Taidetoiminnan kentällä innovatiivisuutta on pohdittu kriittisinkin silmin: tarkoittaako innovaatio aina sitä, että pitää luoda uutta, vai voisiko innovatiivisuus liittyä olemassa olevien,

jo hyvin toimivien toimintatapojen näkyväksi tekemiseen ja edelleen kehittämiseen? Innovatiivisuuden lisääminen taidelähtöisten menetelmien avulla on kuitenkin olennainen osa sitä keskustelua, jota menetelmien kehittämisestä, tavoitteista ja roolista työelämässä käydään.

Taidetoiminnan on usein todettu vahvistavan yhteisöllisyyttä ja lisäävän yhteistyötä työyhteisön jäsenten välillä. Tulevaisuuden työyhteisöt eivät välttämättä ole sidottuja paikkaan tai aikaan, ja yhteisö käsitteenäkin muuttuu siitä miten sen tällä hetkellä ymmärrämme. Yhdellä ihmisellä voi olla useita samanaikaisia työyhteisöjä, joista osa kenties toimii virtuaalisesti, osa tapaa toisiaan päivittäin. Miten luoda yhteisöllisyyttä ja vahvistaa neuvottelu- ja sopimistaitoja yhteisöissä, jotka eivät vastaa perinteistä käsitystä jatkuvasti samassa tilassa toimivista ja toisiaan kasvokkain tapaavista työntekijöistä? Taidelähtöiset menetelmät tarjoavat mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen ja konkreettiseen toimintaan sekä asioiden käsittelyyn rakentavalla tavalla.

Julkaisu on osa TAIKA-hankkeen toimintaa. TAIKA-hankkeen tutkijoiden Kirsi Heimosen, Satu-Mari Korhosen ja Päivi Rantalan lisäksi olemme kutsuneet mukaan kirjoittajiksi alan asiantuntijoita, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman monipuolinen.

Valtakunnallinen TAIKA-hanke tarkastelee työelämän kehittämishaasteita taiteen ja kulttuurin näkökulmasta. Sen tehtävä on tutkia ja arvioida taiteeseen perustuvien menetelmien ja työelämän kehittämistarpeiden kohtaamista. Miten taiteeseen perustuvia menetelmiä voi viedä työelämään, työpaikoille, ja mitä niiden avulla voi saada aikaan työyhteisön kehittämisen näkökulmasta?

Hanketta on toteutettu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa vuosina 2008–2011 taiteeseen perustuvia

menetelmiä vietiin työelämään, erityisesti sosiaali- ja terveysalan työyhteisöihin. Kun taiteeseen perustuvaa toimintaa oli aiemmin suunnattu erityisesti sosiaali- ja terveysalan asiakkaille, niin TAIKA tarjosi nimenomaan työntekijöille mahdollisuuden osallistua taidelähtöisiin työpajoihin. Tavoitteena oli juurruttaa menetelmiä hoitoalan arkeen ja samalla mallintaa menetelmien käyttöön ottamisen prosesseja. TAIKA-hankkeen ensimmäinen vaihe tuottikin prosessianalyysin taidelähtöisten menetelmien käytöstä työyhteisöissä (ks. Rantala 2011)<sup>2</sup>.

Hankkeen toisessa vaiheessa vuosina 2011–2013 hyödynnetään ensimmäisen vaiheen pohjatyötä, ja viedään menetelmiä entistä laajemmin työelämään, kaikille työelämän sektoreille. Tehtävänä on edustaa kulttuurialan ääntä keskustelussa työelämän muutoksesta ja kehittämisestä.

Työelämän kehittäminen on tällä hetkellä laajasti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Työ- ja elinkeinoministeriö on vuonna 2012 julkaissut hallitusohjelman mukaisen Työelämän kehittämisstrategian, jonka visiona on kehittää suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Samaan vision on sitoutunut opetus- ja kulttuuriministeriö syksyllä 2012 käynnistyneellä ARVOKas työelämä -prosessillaan, jonka tavoitteena on juuri taiteiden, kulttuuriosaamisen ja liikunnan integroiminen työelämän kehittämiseen.

Hanke kuuluu opetusministeriön valtakunnalliseen ESR-kehittämishankkeeseen Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on hanketta rahoittamalla halunnut edistää taide- ja kulttuurialan roolia aluksi innovaatiokeskustelussa, jota on perinteisesti on käyty tiede- ja teknologiainnovaatioiden näkökulmasta, ja sittemmin työelämän kehittämiskeskustelussa. On ajateltu, että taide- ja kulttuurialalla on sanansa

<sup>1</sup>TAIKA-hanke aloitti toimintansa 1.8.2008 nimellä Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille (TAIKA). Hankkeen ensimmäisen osion päätyttyä, 1.6.2011 alkaen hankkeen virallinen nimi on ollut Taide työelämän laadun ja innovaatiokyvykkyyden kehittäjänä, mutta hankkeesta käytetään lyhennettä TAIKA.

<sup>2</sup>Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: prosessianalyysi. Julkaisussa Taide käy työssä. Toim. Rönkä & al., 2011.

sanottavana, kun puhutaan luovuuden, aloitteellisuuden, innostuneisuuden ja ylipäänsä henkilökohtaisen sitoutumisen merkityksestä työyhteisöjen arvonnalle (ks. esim. Alasoini tässä julkaisussa).

Taiteeseen perustuvien menetelmien vaikuttavuuden arviointia koskeva tutkimustieto on vielä varsin puutteellista. TAIKA-hankkeen keskeinen tavoite onkin vaikuttavuuden arvioinnin tutkimuksellinen kehittäminen ja laadullisen arviointikriteeristön luominen. Hankkeen aikana selvitetään, millaisia vaikutuksia taidelähtöisillä menetelmillä on työyhteisöjen toimintaan. Tavoitteena on havainnoida ja selvittää arjen innovatiivisuutta, jota taideperustainen toiminta herättää ja tukee: mitä uutta taiteen keinot tuovat työelämän kehittämiseen; mitä mahdollisuuksia ja haasteita toimintaan liittyy; minkälaisia vaikutuksia voidaan osoittaa ja yleistää. Vaikutusten arvioinnin keskeinen kysymys on, millaista muutosta taideperustaisen toiminnan seurauksena tapahtuu yksilön suhteessa työhön, työyhteisöön ja työorganisaatioon, ja miten muutos näkyy arjen toiminnassa.

Hankkeen monitieteisen tutkijaryhmän muodostavat tämän julkaisun kirjoittajista tutkijatohtori Päivi Rantala, joka vastaa tutkimusosiosta, sekä kouluttaja-kehittäjä-tutkija Satu-Mari Korhonen ja tanssija-tutkija Kirsi Heimonen. Tutkimusryhmä soveltaa työssään monimenetelmäisyyttä niin tieteen kuin taiteen alalta. Tietoa kerätään, tuotetaan ja esitetään monin tavoin, muun muassa saduttamalla, säilyttäen kokemuksen perustuva tieto ja taiteellisen prosessin luonne.

Tutkimuksen ohella hankkeen toinen tärkeä kehittämistehtävä on taiteeseen perustuvien menetelmien soveltaminen johtamiseen ja esimiestyöhön. Projektin tuloksena odotetaan kokemusperäistä ja arvioitua tietoa taidelähtöisten menetelmien käytöstä johtamis- ja esimiestyössä. Kolmas kehittämistehtävä koskee taiteeseen perustuvien menetelmien osaajien perehdyttämistä ja kouluttamista. Tarvitaan siis henkilöitä – taiteilijoita ja muita asiantuntijoita – jotka ovat

perehtyneet menetelmien käyttämiseen työelämässä. Neljäs kehittämistehtävä on dokumentoida ja kehittää malleja, joiden avulla taidetta ja työelämää integroidaan laajemmin suomalaisessa yhteiskunnassa.

TAIKA-hanke on käynnissä vielä vuoden, ja se raportoi tuloksiaan syksyllä 2013. Hankkeen päätoteuttaja on Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja osatoteuttajia Diakonia-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Teatterikorkeakoulu sekä Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia.

## HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA

Julkaisun artikkelit tarkastelevat taidelähtöisten menetelmien käyttöä työyhteisöissä kukin omasta näkökulmastaan. Tässä nostamme esiin muutamia kysymyksiä, joita useat kirjoittajat pohtivat.

Pitäisikö taidelähtöisen toiminnan olla jatkuvakestoista? Entä pitäisikö sillä olla selkeitä, etukäteen asetettuja tavoitteita? Näitä kysymyksiä pohtivat monet kirjoittajat. Työyhteisöön tuotettavat tai tuotavat esitykset ja kerran ohjatut työpajat on hyvä erottaa pitkäjänteisestä toiminnasta, jossa on läsnä koko organisaation tapa toimia. Joka tapauksessa toiminnan tulisi olla vastuullista ja eettisesti kestävä. Työyhteisöä ei saisi jättää yksin esiin nousevien asioiden kanssa. Olemme myös sitä mieltä, että toiminnan tulisi olla työyhteisö- tai työorganisaatiolähtöistä enemmän kuin menetelmälähtöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työyhteisön kanssa tulisi soveltaa juuri sille sopivia menetelmiä ja toimintaa, ei toteuttaa standardisoitua menetelmää yhteisössä kuin yhteisössä.

Yhtenä toiminnan haasteena voi nähdä kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen tai kohtaamattomuuden. Miten potentiaaliset asiakkaat ja taidemenetelmien

toteuttajat löytävät toisensa? Tai miten ylipäänsä tuoda tietoon taidelähtöisten menetelmien ja taidetoiminnan mahdollisuuksia työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämiseksi ja organisaatioiden kehittämiseksi? Tutkimus ja tiedonvälitys ovat yksi keino, mutta tarvitaan myös markkinointia, jopa brändäystä, jotta tieto välittyy mahdollisimman monia kanavia pitkin eteenpäin. Myös asenteet vaikuttavat: jos kokemusta taidelähtöisestä toiminnasta ei ole, on toiminnan ottaminen osaksi työyhteisön arkea erityisen haasteellista.

Kuka sitten “myy” taidetoiminnan työyhteisölle tai organisaatiolle? Pitääkö taiteilijan osata myydä osaamistaan? Entä mitä kaikkea taidelähtöisen toiminnan vetäjän pitää osata ja mitkä ovat vaadittavat osaamistarpeet? Artikkeleissa nostetaan esiin erilaisia malleja lähestyä työyhteisöä ja toteuttaa toimintaa. Moniammatillinen yhteistyö, esimerkiksi työelämän kehittäjän, “koutsin” ja taiteilijan kesken, tai sosiaalialan ammattilaisen ja taiteilijan kesken, on yksi vaihtoehto. Mentorointi, jossa ammatillista osaamista jaetaan, on myös vaihtoehto kokemusten käsittelyyn. Välittäjä-taho, esimerkiksi tuottaja tai manageri, voi auttaa käytännön suunnittelussa ja markkinoinnissa.

Tämän julkaisun artikkelit lähestyvät taiteen käyttöä työelämän kehittämisessä kukin omasta näkökulmastaan. Myös tekstien kieli, käsitteet ja tapa puhua aiheesta kertovat kirjoittajansa suhteesta aiheeseen. Tämä onkin tyypillistä taidelähtöisten menetelmien kentällä: ei ole yhtä tapaa puhua, yhdenlaista termistöä tai vain yhdenlaisia lähtökohtia. Artikkelien alussa on jokaisen kirjoittajan esittely, jonka pohjalta lukija saa kuvan siitä, millaisista lähtökohdista kirjoitus on syntynyt. Olemme myös pyrkineet tuomaan näkökulmamme ja oman paikantumisemme esiin teksteissä. Julkaisun tarkoituksena on luoda taiteiden käyttöön työelämässä monipuolinen näkökulma, ja haastaa keskusteluun niin työelämän kehittäjät, tutkijat, taiteilijat kuin rahoituksesta ja poliittisista toimista vastaavat päättäjätkin.

Tutkija Päivi Rantala lähestyy artikkelissaan taidelähtöisten menetelmien käyttöä rakenteellisten haasteiden näkökulmasta. Millaista tutkimusta tarvittaisiin, miten rahoitusmuodot tukevat tehtävää työtä, ja miten vaikutuksia pitäisi tutkia? Hän toteaa, että haastavuudestaan huolimatta taidelähtöinen toiminta voi luoda mahdollisuuksia uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen, kokeilemiseen ja kehittämiseen.

Yliopistonlehtori Kai Lehikoinen esittää ja perustelee artikkelissaan toimenpide-ehdotuksen taiteiden soveltavan käytön ja taiteellisia interventioita koskevan tutkimuksen ja tietopohjan vahvistamiseksi. Hän nostaa esiin tiedon tarpeen, käytettävyyden ja tutkimuksen eettiset vaatimukset.

Taiteen soveltaja-kehittäjä-tutkija Satu-Mari Korhonen lähestyy aihetta työnkehittäjän ja soveltavan teatterin palvelutuottajan näkökulmasta. Hän nostaa artikkelissaan esiin kysymyksen, mitä liiketoimintaa kehittävän taidelähtöisen toiminnan mukaan ottaminen yrityksen strategiaan voisi potentiaalisesti tarkoittaa.

Kulttuurialan projektipäällikkö Nelli Koivisto pohtii artikkelissaan talouden ja kulttuurin suhdetta professori Alf Rehnin esitelmän pohjalta. Artikkelissä haastaa kulttuurikenttää keskusteluun siitä, mitä arvoa kulttuuri luo ja miten taide voi osallistua Suomen talouden nousuun.

Tanssija-tutkija Kirsi Heimonen tarkastelee taiteen ja taiteilijan paikkaa työyhteisöissä, joihin taiteella ei perinteisesti ole ollut suurtakaan roolia. Hän pohtii etenkin oman pitkän kokemuksensa kautta kuulemiseen ja kohtaamiseen liittyviä kysymyksiä, mutta myös taiteilijan osaamistarpeita sekä toiminnan esteitä ja mahdollisuuksia.

Artikkelien lomassa on tiivistyksiä siitä, mitä kirjoittajat kokevat matkan varrella oppineensa taidelähtöisestä toiminnasta, ja minkä tiedon he haluavat välittää eteenpäin lukijoille.

Toivomme, että julkaisu tavoittaa lukijoita mahdollisimman laajasti. Kuten Tuomo Alasoini totesi artikkelissaan, ilmiöt ja niiden vaikutukset eivät ole deterministisesti ennalta määrättyjä, vaan niihin voidaan vaikuttaa yhteiskuntapoliittisin keinoin ja työelämää proaktiivisesti kehittämällä. Kehitys ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan siihen tarvitaan aktiivisia päätöksiä, toimenpiteitä ja käytännön toimia. Tutkimus, päätöksenteko ja käytännön työyhteisöjen toiminta ovat osa samaa kokonaisuutta, suomalaista työelämää. Työelämä merkitsee meille niin työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista, luovia ratkaisuja, erinomaista johtamista kuin innovatiivisuutta, iloa ja kilpailukykyäkin.



## TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT TYÖYHTEISÖISSÄ: TARPEITA RAKENTEIDEN MUUTOKSELLE

### PÄLVI RANTALA

Päivi Rantala (FT, tutkija) on työskennellyt kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen parissa viimeiset kymmenen vuotta. Peruskoulutukseltaan hän on sosiologi ja kulttuurihistorioitsija. Rantala on väitellyt kulttuurihistoriasta vuonna 2009 aiheenaan kylähulluus. TAIKA-hankkeessa Rantala on pohtinut erityisesti taiteen ja kulttuurin alueellisia ja sosiaalisia vaikutuksia sekä taidelähtöisen toiminnan rakenteellisia haasteita ja mahdollisuuksia.

### JOHDANTO

Taidelähtöisten menetelmien toteuttaminen työyhteisöissä on monisyinen, haasteellinen ja kompleksinen, mutta myös hedelmällinen paketti. Yhtäällä ovat ihmisten arki ja työn tekemisen tavat, perhe-elämän ja työn yhteen soveltaminen, työmotivaatio ja työntekijän oma elämäntilanne. Nämä taas linkittyvät työpaikan käytäntöihin, työn sisältöihin, johtamiseen, toimintakulttuuriin ja muihin itse työhön liittyviin asioihin. Kolmantena kokonaisuutena on työyhteisö: ilmapiiri, keskustelukulttuuri, henkilöiden väliset suhteet, kahvitauot, yhteinen tekeminen ja muut työyhteisöön ja sen tapoihin ja hyvinvointiin liittyvät teemat. Oma kenttänsä taas on taidemaailma, josta niin sanottu soveltava taide on yksi osa. Taidelähtöiset menetelmät ovat osa taiteen kenttää, mutta työyhteisöissä taiteen tekijöiden rooli on erilainen kuin perinteisellä taidekentällä.

”Toimijat” eli elävät, tuntevat ja kokevat ihmiset taas saattavat tulla hyvin erilaisista kulttuureista ja ajatella asioista hyvinkin eri tavalla. Työyhteisöön tuleva taiteilija tai taidetoiminnan vetäjä, työyhteisön jäsen, esimies, toimintaa organisoiva projektihenkilö tai tuottaja, toimintaan kerran osallistuva harjoittelija tai siihen sitoutunut vakituinen työntekijä – heillä kaikilla on omat oletuksensa ja ajatuksensa siitä, mihin taidelähtöisellä toiminnalla pyritään, miksi sitä tehdään ja mitä hyötyä siitä voisi tai pitäisi olla. Taidetoiminnan rooli näiden ihmisten elämässä voi olla hyvin erilainen. Yhdelle se on virkistys hetki keskellä työpäivää, toiselle nopeasti unohtuva pieni sykäys, kolmannelle elämäntapa ja elinkeino, neljännelle kiinnostava teoreettinen ja metodologinen kokeilu.

Käytännön tason lisäksi taidelähtöisiin menetelmiin ja niiden käyttöön työelämässä kohdistuu monenlaisia asenteita. Asenteet syntyvät pitkälti oman arvomaailman pohjalta: mikä työelämässä on tärkeää, miten työtä voisi kehittää, mitkä keinot tepsivät, ja tarvitseeko mitään ylipäänsä tehdä työelämän tehostamiseksi tai työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Myös oma kokemus vaikuttaa asenteisiin: jos kokemusta taidelähtöisten menetelmien käytöstä ei ole, tai jos kokemukset ovat huonoja tai mitäänsanomattomia, kiinnostusta menetelmien toteuttamiseen ja uskoa niiden toimivuuteen tuskin löytyy. Työelämän kehittämisen näkökulmasta taidelähtöiset menetelmät taas ovat yksi polku, yksi mahdollinen metodi monien joukossa. Näkökulmat, joista taidelähtöistä toimintaa voidaan tarkastella, ovat siis hyvin moninaiset, eikä niitä kaikkia voi yhdessä artikkelissa, edes artikkelikokoelmassa, ottaa huomioon. Tämän artikkelin tarkoitus onkin tarkastella taidelähtöisten menetelmien käyttöä työyhteisöissä rakenteellisista näkökulmista, eli rahoituksen, tutkimuksen ja vaikutusten teemojen kautta.

Omat taustani ovat kulttuurihistoriassa ja sosiologiassa. Akateemisella kentällä olen toiminut lähinnä tutkijana sekä laadullisten tutkimusmenetelmien ja kulttuurihistorian opettajana, taidekentällä taas laulajana ja satunnaisena teatteriharrastajana sekä kulttuurin aktiivikuluttajana. Näkökulmani taidelähtöiseen toimintaan on tutkijan ”ulkopuolinen katse”: en itse toteuta taide-toimintaa, vaan olen tutustunut siihen pääosin projektitoiminnan kautta, toisten kuvausten ja kertomusten välityksellä. Omat kokemukseni taidelähtöisen toiminnan konkretiasta rajoittuvat muutamaankin työpajaan, ja tulokulmani onkin katsoa ja analysoida taidetoimintaa ja taidelähtöisten menetelmien käyttämistä työyhteisöissä osana yhteiskuntaa ja kulttuuria.

### RAHOITUS

Taidelähtöisen toiminnan muoto ja kesto ovat moninaisia. Toiminta voi olla kertaluontoista, jaksottaista, muutamankuukauden tai jopa vuosia kestävä. Suuri osa toiminnasta tapahtuu kuitenkin projekteissa ja hankkeissa, jolloin toiminnan kesto ja muotoa ei määrääkään työyhteisön sisäinen tarve, vaan projektimaailma ja sen syklit. Pitkäkestoinen, jatkuva rahoitus taidelähtöiselle toiminnalle on toistaiseksi enemmän poikkeus kuin sääntö. Tämä toki koskee työelämän kehittämisprojekteja yleisemminkin. Pohdin seuraavaksi, millaisia seurauksia lyhytkestoisesta rahoituksesta on eri toimijoille.

Taiteilijalle lyhytkestoinen rahoitus tekee toiminnasta vähintäänkin haasteellista, koska lisärahoitusta tai uusia projekteja pitää hakea samanaikaisesti meneillään olevan toiminnan kanssa. Käytännössä taidelähtöistä toimintaa ohjaavilla taiteilijoilla on jatkuvasti käynnissä työnhaku.<sup>3</sup> Kuinka moni työntekijä kestää vuosikausia jatkuvaa tilannetta, jossa perustyötä on tehtävä samaan aikaan kun hakee uutta työtä ja rahoitusta elääkseen? Projekteissa on myös jatkuvasti ”tehtävä tulosta”, osoitettava

<sup>3</sup>Sama koskee tutkijoita. Rahoituksen pätkittäisyyteen koskien tutkimusta palaan seuraavassa alaluvussa.

<sup>4</sup>Www.tillt.se

työnsä laatu ja hyöty. Harvoin on aikaa pysähtyä miettimään, analysoimaan, lisäkouluttautumaan tai refleктоimaan toimintaansa. Käytännössä taiteilija työskentelee usein samanaikaisesti monessa eri projektissa tai muun työn parissa. Joillekin tämä toki sopii: työ on vaihtelevaa, ja osa-aikainen työ mahdollistaa omien taideprojektien tekemisen. Yhteiskunnassamme normitetaan edelleenkin vakituinen kokoaikainen työ ensisijaiseksi ihanteeksi. Tällainen malli ei kuitenkaan sovi kaikille, eivätkä kaikki siihen pyri. Kuitenkin taiteilijoiden – ja myös muiden pätkätyöläisten, kuten tutkijoiden – kanssa keskustellessa on tullut esiin, että useimmat kaipaivat ainakin jonkinlaista jatkuvuutta ja tietoa tulevasta töistä. Jatkuva ”pätkäelämä” on stressaavaa, vaikka työ sinänsä olisi-kin palkitsevaa ja antoisaa.

Tutkimusmaailmassa on pyritty luomaan ratkaisuja tutkijan urapolulle erilaisten rahoituksellisten ja koulutuksellisten rakenneratkaisujen avulla. Millaiset rakenteelliset ratkaisut sitten palvelisivat taiteilijoiden työllistymistä ja taidelähtöisen toiminnan vakiinnuttamista? Muutoksen olisi mielestäni tapahduttava monella tasolla. Taiteilijoiden koulutuksessa niin sanotun soveltavan taiteen mahdollisuudet työllistäjinä pitäisi huomioida entistä paremmin. Asenteellista muutosta tarvittaisiin monessa suhteessa. Taidelähtöinen toiminta pitäisi nähdä työntekijöiden hyvinvointia parantavana ja organisaatioita vahvistavana toimintana, joka on osa arkea ja jota pitää tukea samaan tapaan kuin esimerkiksi työpaikkaliikuntaan jaetaan kuntoaseteileitä. Tutkijat, työelämäkehittäjät ja päättäjät voisivat yhdessä miettiä, millaisia ratkaisuja tarvitaan eri tasoilla, mihin tarvitaan muutosta ja mistä rahat toimintaan saataisiin. Resursseista ei ehkä niinkään ole pulaa, kyse on ennemminkin siitä, löytävätkö eri toimijat toisensa, kohtaavatko kysyntä ja tarjonta ja osataanko taidetoiminta ”tuotteistaa” riittävän tehokkaasti.

Työyhteisöille projektimuotoinen rahoitus on usein sikäli positiivinen asia, että kustannukset ovat pieniä. Projektimuotoisen toiminnan hyvänä puolenä on

myös suunnittelu: toiminta on yleensä tavoitteellista, ja suunnittelussa on mukana moniammatillinen tiimi projektitoimijoista taiteilijoihin ja työelämäkehittäjiin. Haittapuolena taas on se, että ne työyhteisöt, joissa projekteja toteutetaan, ovat innostuneita kehittämään toimintaansa, ja siten käynnissä saattaa olla useita projekteja yhtä aikaa. Vähintäänkin saattaa olla niin, että projekteja, kehittämishankkeita ja muuta toimintaa on vuosien aikana toteutettu jatkuvasti. Työntekijät voivat kokea tilanteen siten, että ”taas me pilotoidaan jotain”, ja pahimmillaan tuntee olevansa taas jonkin uuden menetelmän koekaniineja. Tarkoitukset ovat hyvät, mutta jatkuva kehittäminen tai projektia projektin perään -ajattelu tuskin palvelee hyviä tavoitteita. Esimerkiksi ruotsalaisen TILLT-hankkeen kehittämässä mallissa taidetoiminta on osa työpaikan arkea ja sillä on rahoituksellinen ja toiminnallinen jatkuvuus, joka mahdollistaa myös muutosten pidempiaikaisen seurannan.<sup>4</sup>

”Pilotoinnista” puhuminen taidelähtöisen toiminnan yhteydessä tuo myös, hiukan kärjistäen, mielikuvaa siitä, että ei oikeasti olla tekemässä mitään, vaan ainoastaan kokeillaan tai testataan menetelmän toimivuutta. Pilotointi sinänsä on positiivinen asia, sen tarkoituksenaan on kokeilla uusia ideoita, jotta niitä voitaisiin jatkossa jalostaa, viedä käytäntöön ja vakiinnuttaa. Ongelmana kuitenkin on, että toiminta ei missään vaiheessa vakiinnu, vaan puheen ja käytännön tasolla juututaan testaamaan ja kokeilemaan. Jatkuva, systemaattista toimintaa ei hankkeissa voida tehdä, eikä jatkuvuutta voida työyhteisöille luvata. Parhaimmillaan projektin aikana voidaan suunnitella ja toteuttaa toiminta, joka palvelee sekä työyhteisöjä, toimintaa vetävän taiteilijan omaa ammatillisen osaamisen kehittämistä että projektin tavoitteita. Pahimmillaan taas prosessi jää kesken ja refleктоimatta, jolloin työyhteisö jää toiminnan suhteen tyhjän päälle ja projektin tulokset refleктоimatta. Pitkäkestoista seurantaa on täysin mahdotonta projektirahoituksella toiminnalla toteuttaa.

Jatkuvuus olisi tavoiteltava asia. Jatkuvuus tai pitkäjänteisyys ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin jämähtäminen: toiminnan juurtuminen työyhteisöön ei saisi tarkoittaa sitä, että toiminnan tulee säilyä tietynlaisena. ”Näin on aina tehty, näin on hyvä, näin kuuluu tehdä” on jatkuvuuden kääntöpuoli; jos yhdenlainen toiminta ja muutamat tietyt toimijat saavat monopoliaseman kentällä, alkaa toiminta näyttäytyä vain yhdenlaisena. Silloin saattaa äkkiä käydä niin, että rahoitustakin aletaan suunnata vain tietynlaiselle, tietyillä ennestään tutuilla menetelmillä toteutetulle toiminnalle. Elävänä pysyminen edellyttää muutosta, mutta miten yhdistää muutos ja jatkuvuus raikkaalla tavalla?

Taidelähtöistä toimintaa toteutetaan toki muutenkin kuin projektien rahoituksella.<sup>5</sup> Mikäli taidelähtöisten menetelmien käyttöä työelämän kehittämisessä halutaan lisätä ja käyttää täysimittaisesti hyödyksi, olisi rakenteiden tasolla mietittävä uudenlaisia rahoitusmalleja. Projektirahoitteinen toiminta ei pidemmällä aikavälillä ajateltuna riitä, vaan tarvitaan jatkuvuutta, systemaattisuutta ja turvatumppia toiminnan mahdollisuuksia. Myös yhteistyötä tarvitaan: työelämäkehittäjien, työelämäntutkijoiden, taiteilijoiden ja muiden käytännön toimijoiden välillä, mutta myös alan tutkijoiden välillä.

## TUTKIMUS

Tutkimusta taidelähtöisistä menetelmistä työyhteisöjen kehittämisessä tarvitaan. Vielä tarkemmin sanottuna: monenlaista, monipuolista, monitieteistä ja monitaiteista tutkimusta tarvitaan. Yhtäältä tarvitaan tutkimusta käytännöistä, kuvauksia esimerkkitapauksista ja projekteista, lyhyt- ja pitkäkestoisesta toiminnasta, erilaisista menetelmistä, toimintatavoista, taidelajeista. Miten taide on mukana työyhteisöissä? Toisaalta myös rakenteellinen tutkimus olisi tarpeen: miten taidelähtöiset menetelmät voivat olla mukana työelämän rakenteiden kehittämisessä ja työelämän hyvinvoinnin parantamisessa? Kuten

<sup>5</sup>TAIKA II-hankkeen aikana kartoitetaan erilaisia ”malleja”, joilla taidelähtöistä toimintaa toteutetaan ja rahoitetaan. Ks. myös Kai Lehtikaisen artikkeli tässä julkaisussa.

Tuomo Alasoini tämän julkaisun avaavassa artikkelissaan toteaa, yksittäisten organisaatiotasosten projektien ja työelämän kansallisen tason strategisen kehittämisen välille tarvitaan yhteistyötä ja välittäviä kehittämISRakenteita. Akateeminen työelämä tutkimus ja projekteissa tapahtuva käytännön tutkimus ovat vielä kovin irrallaan toisistaan.

Käytännön esimerkkitapausten tutkimus ja rakenteellinen näkökulma eivät toki ole toisensa poissulkevia, mutta niiden käsittely yhdessä tutkimuksessa on haastavaa. Oman haasteensa tuomukaan tutkimusten rahoitus. Jos tutkimus toimii pääosin projektirahoituksella, sen taso ja jatkuvuus perustuvat nopeisiin sykleihin ja katkoksisuuteen. Pari tai kolme vuotta kestävässä projektissa tapahtuva tutkimus on usein enemmän selvitysluontoista ja kuvailevaa kuin pitkäkestoista, perusteelliseen ja ajan kanssa kypsyvään analyttiseen tutkimustyöhön pohjautuvaa. Vaikka kaikenlainen tutkimus on tarpeen ja projektien tuottama tieto sinänsä arvokasta, ei tällainen tapa tutkia voi olla ainoa. Tutkimustieto löytyy usein raporteista, ei tutkimusartikkeleista. Raportti ei välttämättä löydä tietään toisten tutkijoiden luettavaksi, eikä niiden toimituksellinen työ läheskään aina täytä akateemiselle tutkimustekstille asetettavia kriteerejä.

Jatkuvuus on tärkeää niin taidelähtöiselle toiminnalle, työyhteisöille, tutkimustuloksille kuin tutkijallekin. Toiminta kestää aikansa ja loppuu sitten, projektirahoituksen loppuessa. Entä kuinka moni tutkija jaksaa sitoutua ja motivoitua, jos rahoitusta on luvassa vuodeksi tai pari kerrallaan? Jos pidempi rahoitus johonkin muuhun aiheeseen löytyy muualta, vaihtuu projektitutkija toiseen, ja saavutettu tieto katoaa. Tutkija voidaan toki projektissa korvata toisella, mutta tiedollinen ja kokemuksellinen pääoma ei ole noin vain siirrettävissä. Sama koskee työyhteisöä: organisaation muisti on sidottu siinä työskenteleviin ihmisiin. Jos yhteisen kokemuksen jakavat ihmiset siirtyvät

muualle töihin, ei yksilön kokemus tietenkään katoa, mutta työyhteisön tasolla tieto menetetään.

Projektitutkimukseen perustuva systeemi ei kannusta tutkijoita. Monissa hankkeissa on sääntö, ettei tutkija voi samanaikaisesti tehdä väitöskirjaa tai muuta tutkimusta. Useimmissa tapauksissa kuitenkin projektin tutkimus ja tutkijan muu toiminta liittyvät yhteen ja hyödyttävät toisiaan. On lyhytnäköistä ja epämotivoivaa kieltää esimerkiksi hankkeessa kerättyyn materiaaliin perustuvan julkaisun tekeminen hankkeen toiminta-aikana; hanke hyötyisi tutkimuksesta, ja tutkija motivoituisi todennäköisesti paremmin, jos hankkeen aikana voisi edistää omaa akateemista tutkimustaan. Läheskään aina ei ole mahdollista erottaa hankkeesta tehtyä toimintaa ja niin sanottua omaa tutkimusta toisistaan. Tällainen erotte lu kertoo siitä, etteivät sääntöjen laatijat tunne tutkimusmaailmaa ja tutkimuksellisia käytäntöjä. Myös tutkimustulosten kannalta olisi mielekästä linkittää samasta projektista tuotettua, eritasoista tietoa toisiinsa. Tutkimusta tarvitaan niin käytännön tasolla hyödynnettäväksi kuin metodologisen ja teoreettisen tiedon eteenpäin viemiseen ja kehittämiseen.

Yksi tutkimukseen liittyvä ongelma on se, että hankkeille on asetettu selvät tavoitteet joiden toteuttaminen ja raportointi on ensisijaista. Jos hankkeen pitää todistaa onnistuneensa ja saavutaneensa positiiviset tavoitteet, tulokset ovat helposti liian positiivisesti värittäneitä ja tiedotettuja. Tutkimuksen näkökulmasta taas pitäisi huomioida monenlaisia, monipuolisia vaikutuksia ja raportoida myös niin sanotut epäonnistumiset. Taidetoimintaan liittyvät hankkeet tapahtuvat usein sosiaali- ja terveysalalla, ja tavoitteena, usein jopa lähtökohtana, on hyvinvointi. Tällöin muut kuin suoranaiseen hyvinvointiin liittyvät tulokset saattavat jäädä raporttoimatta ja tutkimatta.<sup>6</sup> Taide- ja kulttuuritoiminnan kentällä puhutavat ovat

usein jopa yltiöpositiivisia, ja toimijoilla on vahva usko asiaansa. Sinänsä tällaisessa ei tietenkään ole mitään vikaa, mutta tutkimuksen näkökulmasta monipuolisen tiedon tuottaminen edellyttää sitä, että asioita voidaan tarkastella myös kriittisesti. Tutkija voi toki olla sitoutunut ja innostunut taidelähtöisestä toiminnasta, mutta hänen ei tulisi loukkaantua tai pahastua niihin kohdistuvasta kritiikistä vaan hyödyntää kritiikki tutkimuksessa. Liian henkilökohtainen suhde tutkimuskohteeseen ei yleensä tee tutkimukselle hyvää, jos se estää näkemästä tutkittavan ilmiön monet puolet.

Yksi ongelma projektilähtöisessä tutkimuksessa on se, että hankkeiden tuottama tieto ei aina välity muille. Paikalliset hankkeet toimivat omalla alueellaan, mikä tietysti on hyvä asia, mutta asettaa haasteen tiedon välittämiseksi. Tutkijatapaamiset ja muut tapahtumat ovat pääosin pääkaupunkiseudulla, mikä muiden alueiden näkökulmasta tekee osallistumisen haastavaksi. Tutkimustiedon jakaminen on helpompaa, jos toisen tuntee henkilökohtaisesti, joten kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat tarpeen. Hankkeissa tehtävää tutkimusta ei kuitenkaan toistaiseksi ole koordinoitu valtakunnallisesti, ja alalla toimivat yksittäiset tutkijat ovat usein varsin yksin aiheensa parissa. Monitieteinen, monialainen ja monisyinen kenttä on verkottumisen kannalta haastava, niin yksittäisessä tutkimuksessa kuin käytännön tutkimuskentänkin näkökulmasta. Kenen vastuulla alan tutkimuksen koordinoiminen tulisi olla?<sup>7</sup>

Kuten jo aiemmin totesin, hankkeissa tapahtuvaa tutkimusta tarvitaan, mutta se ei voi eikä sen pitäisi olla ainoa mahdollinen rahoitusmuoto ja toimintakenttä taidelähtöisen toiminnan tutkimukselle. Alan tutkimuksen systematisointi, rahoituksen jatkuvuus, tiedon välittäminen ja tutkimuskentän kartoittaminen sekä tutkijoiden yhteen tuominen ovat edellytyksiä sille, että

<sup>6</sup>Hyvinvointitavoitteesta ks. myös Kirsi Heimosen artikkeli tässä julkaisussa.

<sup>7</sup>Kai Lehtikoinen esittää yhden ehdotuksen alan tutkimuksen koordinoimiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriössä sekä Sosiaali- ja terveysministeriössä on käynnissä laaja poikkiallinen toimintaohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on käynnistää kulttuurin, taiteen, terveyden ja hyvinvoinnin suhteita kartoittava laaja tutkimusohjelma. Valmistelua tehdään Turun yliopistossa toimivassa Kulttuuri, terveys ja hyvinvointi -hankkeessa. Hanke on vuoden 2012 aikana järjestänyt tapaamisia ja pyrkii keräämään yhteen tietoa alan toiminnasta ja tutkimuksesta. <http://www.hum.utu.fi/laitokset/hkt/tutkimus/hyvinvointi/>.



tutkimustuloksia pystytään myös hyödyntämään. Perusopetuksen integrointi mukaan, opinnäytteiden tekeminen, tutkimuksen tekeminen niin gradu-, väitöskirja- kuin muillakin tasoilla olisi tärkeää. Tutkimusohjelma toisi rahoitusmahdollisuuksia, toiminnan mahdollisuuksia ja arvostusta alan tutkimukselle.

## VAIKUTUKSET JA NIIDEN TUTKIMINEN

Taidelähtöisen toiminnan vaikutukset ovat haastavia tutkittavia. Täsäkin tarvittaisiin systemaattisuutta, suunnitelmallisuutta ja monitieteistä yhteistyötä. Myös vertailevaa tutkimusta tarvittaisiin: mitä juuri taidelähtöiset menetelmät tuovat lisää? Millaisia ne ovat verrattuna joihinkin muihin menetelmiin?

Vaikutuksista ja niiden tutkimisesta käydään kentällä jatkuvaa ja vilkasta keskustelua. Kuka oikeastaan tarvitsee tietoa siitä, millaisia vaikutuksia taidelähtöisillä menetelmillä työyhteisöissä on? ”Päättäjät”, on yleisin vastaus. Kuka tai ketkä sitten ovat ne päättäjät, joille tätä tietoa pitäisi tuottaa? Minkä muotoinen, millaisiin indikaattoreihin perustuva tieto on sellaista, että niiden perusteella saa palveluita eli taidelähtöistä toimintaa myytyä? Entä millaisilla tuloksilla saa rahaa projektiin? Ovatko tiedot vaikutuksista yhteismitallisia? Kenen mittareita käytetään, kuka niitä luo? Jos jokaisessa hankkeessa tai tutkimusprojektissa puhutaan vaikutuksista tai jopa vaikuttavuudesta, mistä silloin oikeastaan puhutaan?

Peruskysymys lienee se, ovatko taidelähtöisen toiminnan vaikutukset mitattavissa, ja jos ovat, millaisia mittareita voidaan käyttää. ”Mittari” sanana viittaa määrälliseen ja vakioitavaan tarkasteluun, mutta taidelähtöisen toiminnan

vaikutukset ovat pääosin yksilössä ja yhteisössä tapahtuvia laadullisia muutoksia. Esimerkiksi kysely voidaan toki jakaa laajalle osallistujajoukko, kuten TAIKA-hankkeessa on tehty.<sup>8</sup> Sen varmistaminen, mitkä vaikutukset tai muutokset johtuvat juuri taidelähtöisestä toiminnasta, mitkä jostain muusta työyhteisöön tai sen jäsenten omaan elämään liittyvästä asiasta, on kuitenkin lähes mahdotonta.

Jonkinlainen yleiskuva voidaan saada, ja kysymällä, keskustelemalla, haastatteleamalla, havainnoimalla ja muilla menetelmillä voidaan toki havaita, että ”jotain tapahtuu”. Kun käytössä ovat monet menetelmät ja tietoa saadaan riittävästä määrästä työyhteisöjä, voidaan toki todeta että taidetoiminnalla on vaikutusta hyvinvointiin, jaksamiseen, yhteisön vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Mutta entä rakenteet, organisaation toiminta ja työn sisällöt? Voidaanko niihin vaikuttaa? Vaikutuksia ei myöskään voida taata, eivätkä ne ole vakioitavissa niin, että ne olisivat aina ja kaikissa yhteisöissä samanlaisia.

Silti ajattelisin, että on tärkeää, että jos ja kun vaikutuksia tutkitaan, sen tekevät kentän sisällä toimivat tutkijat. Ulkopuolinen arvioija tai ”mittaaja” tuskin pystyy ymmärtämään taidetoimintaa ja sen vaikutuksia yhteisöihin ja yksilöihin kaikessa laajuudessaan. Mihin kaikkeen toiminta voi vaikuttaa? Minkä tasoisia vaikutuksia tutkitaan? Mitkä ovat ne asiat, joita seurataan? Miten todentaa pienet, arjessa tapahtuvat muutokset? Entä voidaanko arjen innovatiivisuutta havainnoida ja todentaa? Kuten TAIKA-hankkeen Lapin osahankkeessa tutkijana toiminut Sandra Wallenius-Korkalo kirjoittaa, kulttuurin ja taiteen hyvinvointivaikutusten mittareita tai todentajia tarvitaan monenlaisia ja eritasoisia. Wallenius-Korkalo listaa

yhteisötason hyvinvointivaikutusten todentajia: tehokkuus, ilo, toiminnan laatu, innovatiivisuus, luovuus, rohkeus, yhteisöllisyyden ja toimijuuden vahvistuminen.<sup>9</sup> Näiden konkretisointi ja operationalisointi kysymyksiksi on kuitenkin haastava tehtävä. Kun kyse on taidelähtöisestä toiminnasta, tarkastelua pitäisi tehdä niin yksilön, yhteisön kuin organisaationkin tasolla.

## LOPUKSI

Kuten artikkelin alussa totesin, taidelähtöisten menetelmien toteuttaminen työyhteisöissä on monisyinen, haasteellinen ja kompleksinenkin paketti. Taidelähtöinen toiminta voi kuitenkin luoda mahdollisuuksia uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen, kokeilemiseen ja kehittämiseen. Tuomo Alasoinin esiin nostamien kehittämishaasteiden osalta näkisin taidetoiminnan hyödyt etenkin proaktiivisuuden kannalta, ennakko-luulottomien, pelottomien ja rajoja rikkovien toimintamallien kehittämisessä. Taidelähtöisessä toiminnassa korostuvat luovuus, leikkisyys ongelma-keksisyyden sijaan, heittäytyminen, uskallus ja yhdessä tekeminen. Kaikki nämä ovat tärkeässä roolissa myös uudenaikaisessa työelämässä.

<sup>8</sup>TAIKA II-hankkeessa tietoa kerätään monin tavoin, mm. kyselyin ja haastatteluin. Kaikki toimintaan osallistuneet työyhteisön jäsenet ja esimiehet osallistuvat kyselyyn.

<sup>9</sup>Rantala & al. 2010: Ihmisen kokoinen kehitys. Taide ja kulttuuri hyvinvoinnin katalysaattoreina Lapissa, 61–62.

## TAITEELLISET INTERVENTIOT JA TAITEEN SOVELTA- VA KÄYTTÖ TYÖYHTEISÖISSÄ: AJATUKSIA TUTKIMUS- TARPEISTA JA TIETOPOHJAN VAHVISTAMISESTA

### KAI LEHIKONEN

Filosofian tohtori (PhD) Kai Lehikoinen on taustaltaan tanssipedagogi ja tanssitutkija. Tällä hetkellä hän toimii yliopistonlehtorina Esittävien taiteiden tutkimuskeskuksessa Teatterikorkeakoulussa. Aikaisemmassa tehtävässään hän vastasi TeaKin yrityksille tarjotusta taidelähtöisistä koulutus- ja kehittämispalveluista. Lehikoinen on kiinnostunut taiteilijoiden erityisosaamisen tuomisesta organisaatioihin. Kolmas lähde -hankkeessa hän johti kunnille ja yrityksille tarjottavien uudenlaisten hyvinvointipalvelujen kehittämistä kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilla. Eurooppalaisissa Quality of Life -hankkeessa hän kehitti muistisairaiden parissa tehtävään taidetyöhön valmentavaa koulutusta. Menellään olevassa Training Artists for Innovation -hankkeessa hän selvittää taiteilijoiden erityisosaamista työyhteisöihin tehtävissä taiteellisissa interventioissa. Lisäksi Lehikoinen on mukana perustamassa taiteellisten interventioiden tutkimusta ja kehittämistä edistävää yhteiseurooppalaista yhdistystä.

### JOHDANTO

Maailmantalous haastaa Euroopan kilpailukyvyn nyt ja tulevaisuudessa. Euroopassa ja erityisesti Suomessa haasteina ovat suurten ikäluokkien eläköityminen ja tuotantotapojen muutos. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa työn tuottavuuden kasvun nähdään perustuvan kasvavassa määrin inhimillisille resursseille. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisemassa raportissa *Tulevaisuuden kulttuuri-osaajat: näkökulmia moderniin elämään ja työhön*<sup>10</sup> kuten myös työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa *Työelämän kehittämisstrategiassa*<sup>11</sup> korostetaan, että organisaatioiden tulee menestyäkseen panostaa muun muassa kulttuuri-osaamiseen, tunnetaitoihin, yhteistyöhön, luovaan innovointiin, luottamukseen ja yhteistyön vahvistamiseen, työhyvinvointiin, terveyden ylläpitoon ja osaavan työvoiman taitojen vahvistamiseen.

Taiteellisella interventiolla tarkoitetaan taiteilijan omilla työmenetelmillään organisaatioissa toteutettavia prosesseja, joilla tuetaan muutosta, vahvistetaan luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä, parannetaan työoloja tai kehitetään taitoja työyhteisössä.<sup>12</sup> Tässä artikkelissa tarkastellaan taiteellisten interventioiden kehittämisen poliittisia taustoja, esitellään taiteellisten interventioiden alueella tapahtunutta kehitystä ja ehdotetaan taiteellisten interventioiden tutkimuksen ja tietopohjan vahvistamista. Ehdotukseen liittyy ajatus alan professuurin, monitieteisen tutkimusohjelman ja yliopistojen välisen tutkijakoulun perustamisesta. Ehdotuksen tavoitteena on lisätä tarvelähtöisen, käytettävän ja eettisesti kestävä tutkimustiedon tuottamista työelämään suunnatuista taiteellisista interventioista ja sitä kautta toteuttaa Työelämän kehittämisstrategian mukaista ajatusta siitä, että kulttuurin ja taiteiden keinoin voidaan kehittää työtä,

parantaa työhyvinvointia kuten myös vahvistaa työyhteisöjen innovaatiokyvykkyyttä ja organisaatioiden kilpailukykyä.

### TAUSTAA JA ESIMERKKEJÄ

Hallitusohjelman mukaisen Työelämän kehittämisstrategian visiona on kehittää suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä.<sup>13</sup> Tähän visioon on myös opetus- ja kulttuuriministeriö sitoutunut 11.9.2012 käynnistyneellä ARVOKas työelämä-prosessilla, jonka tavoitteena on taiteiden, kulttuuri-osaamisen ja liikunnan keinoin kehittää työelämää kokonaisvaltaisesti Suomessa. ARVOKas työelämä-prosessin taustalla vaikuttaa muun muassa Merja Niemen opetus- ja kulttuuriministeriölle keväällä 2012 laatima raportti *Luova talous työssä – miten työelämää voidaan kehittää taiteiden ja kulttuurin avulla ja päinvastoin: Taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntäminen työelämän kehittämisessä*. Raportissa tarkasteltiin “taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen interventioita ja sovelluksia työelämän ja työorganisaatioiden kehittämiseksi sekä työelämlähtöisiä kehittämissä hankkeita ja toimintamalleja”.<sup>14</sup> Raportissa esitettiin jatkotoimenpiteiksi että

[s]ovelletta taide- ja kulttuuritaustainen osaaminen pitää integroida organisaatioksi ja vahvistavaksi osaksi suomalaista työelämän ja työorganisaation kehittämistä...Taiteen ja kulttuurin työelämäkehittäjien ja tutkijoiden verkosto on rakennettava kehittämis- ja oppimisolustaksi sekä tukirakenteeksi, jotta kehittämistyötä voidaan tehdä pitkäjänteisesti, synergisesti ja monialaisesti.<sup>15</sup>

Taide- ja kulttuurilähtöisen työelämän kehittämisen taustalla vaikuttaa myös Hanna-Liisa Liikasen (2010) opetus- ja kulttuuriministeriölle laatima

<sup>10</sup>Hautamäki & Oksanen 2011.

<sup>11</sup>Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.

<sup>12</sup>Grazelec, Anna 31.5.2012 (suullinen tieto).

<sup>13</sup>Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.

<sup>14</sup>Niemi 2012, 4.

<sup>15</sup>Mt.

<sup>16</sup>Liikasen 2010, 16.

*Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014.* Ohjelman toimenpide-ehdotuksissa esitetään, että

[u]udenlaisten taide- ja kulttuuripalveluiden kehittämistä tulee vahvistaa palveluinnovaatioiden osalta. Tämä tukee samalla sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta ja työllisyyttä. Opetusministeriö jatkaa ja vahvistaa yhteistyötä työ- ja elinkeinoministeriön HYVÄ-hankkeen ja Luovan talouden strategisen hankkeen sekä muiden alaa tukevien tahojen ja hankkeiden kanssa.<sup>16</sup>

Lisäksi toimintaohjelmassa esitetään, että

Taide- ja kulttuurilaitoksia sekä muita kulttuurialan toimijoita kannustetaan pitkäjänteiseen ja järjestelmälliseen yleisöyhteistyöhön sosiaali- ja terveydenhuollon hoito- ja palveluyksiköiden, muiden laitosten, koulujen sekä työpaikkojen kanssa. Huomattavaa julkista rahoitusta nauttivia tahoja, kuten valtionosuuden piirissä olevia taide- ja kulttuurilaitoksia kannustetaan monipuoliseen yhteistoimintaan sosiaali- ja terveydenhuollon hoito- ja palveluyksiköiden sekä koulujen ja muiden laitosten kuten vankiloiden tai maahanmuuttajien yhteisöjen ja vastaanottokeskusten kanssa. Yleisöyhteistyö tulisi ulottaa myös yleisemmin työelämään ja työpaikoille.<sup>17</sup>

Työelämään ulottuvista taiteellisista toimintamalleista on olemassa lukuisia esimerkkejä. Esimerkiksi Göteborgissa toimiva TILLT tarjoaa taiteilijavetoista henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä yrityksille.<sup>18</sup> Sen tarjoamien taiteellisten interventioiden tavoitteena on auttaa organisaatioita näkemään oma toimintansa uusista näkökulmista ja edistää työyhteisöjen luovaa osaamista ja innovaatiokyvykkyyttä. TILLT on taidelähtöisillä ja luovilla henkilöstön ja

organisaatioiden kehittämisen menetelmillä saavuttanut yli 50 000 työelämässä toimivaa ihmistä Skandinaviassa ja Euroopassa.

TILLT:in lukuisista palvelukonsepteista ehkä tunnetuin on Airis, jossa koreografi, tanssija, säveltäjä, muusikko, näyttelijä, kuvataiteilija tai kirjailija sitoutuu työyhteisön toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen noin vuodeksi.<sup>19</sup> Taiteilija osallistuu työyhteisön toimintaan ja myötävaikuttaa omilla näkökulmillaan ja osaamisellaan. Kehittämishankkeen sisältö ja tavoitteet suunnitellaan taiteilijan ja työyhteisön välisenä yhteistyönä. Tavoitteena on vahvistaa luovaa ajattelua ja edistää muutosta taiteilijan ja työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Taiteen prosessien ja vuoropuhelun kautta valaistetaan, selvitetään ja kehitetään ajankohtaisia kysymyksiä.

Vastaavasti Espanjassa Conexiones Improbables toteuttaa yhteisluovia tutkimusaloitteita ja yhteistyötutkimusta, jotka vahvistavat organisaatioiden innovaatiotoimintaa ja sosiaalista vastuuta.<sup>20</sup> Conexiones Improbablesin innovaatioita edistävä toiminta perustuu monialaisen osaamisen törmäyttämiseen tuomalla ihmisiä taiteen, filosofian, tieteen, talouden ja hallinnon aloilta yhteen esittämään uusia kysymyksiä ja vastauksia. Creative pills<sup>21</sup> on Conexiones Improbablesin tuottama palvelukonsepti, jossa pienille ja keski-suurille yrityksille tarjotaan mahdollisuus työstää ideoitaan yhdessä taiteilijoiden, luovien ammattilaisten ja/tai yhteiskuntatieteilijöiden kanssa. Tässä konseptissa taiteilija vastaa yrityksen jo ennalta määrittelemiin tarpeisiin tuomalla keskusteluihin ideoita, ehdotuksia ja viitteitä muista ympäristöistä. Keskustelua voidaan käydä erilaisista yritystä koskettavista kysymyksistä kuten uusista tuote- tai palveluinnovaatioista,

organisaation suhteesta ympäristöön tai sen tarpeesta kehittää sisäistä innovaatiokykyä. Ensimmäiset Creative pills -prosessit, joihin osallistui 10 pientä ja keskisuurta yritystä toteutettiin Bilbassa vuonna 2011.

Tanskan muusikkojen liiton koulutusyksikkö Artlab käynnisti vuonna 2002 Euroopan sosiaalirahaston osarahoittaman MAB-hankkeen.<sup>22</sup> Sen tavoitteena oli vahvistaa taiteilijoiden ja yritysten välistä yhteistyötä tavoilla, jotka synnyttävät konkreettisia ratkaisuja yritysten haasteisiin globaalissa taloudessa. Hankkeessa toteutettiin lukuisia vuorovaikutteisia kokeiluja taiteilijoiden ja yritysten välisenä yhteistyönä. Samalla laajennettiin käsitystä siitä, mitä taiteilijat voivat tarjota yrityksille: taide-teoksista viihteeseen ja henkilöstökoulutuksesta taiteelliseen konsultointiin. MAB-hankkeessa haluttiin myös edistää ajatusta uuden tyyppisestä taiteilijakonsultista, jonka erityisosaamista on yrityksille tarjottavien monimutkaisten poikitaiteellisten palvelujen kehittäminen. Lukuisten yritysten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta MAB-hankkeessa keskityttiin kehittämään yritysten innovaatiotoimintaa, viestintää ja johtamista taiteellisin keinoin. Hankkeessa järjestettyyn koulutukseen osallistui 22 taiteilijaa, joista puolet päätyi tarjoamaan taidelähtöisiä palveluja yrityksille liiketoimintaperiaatteella jo ennen koulutuksen päättymistä. Hankkeeseen osallistui 76 yritystä ja yli 400 työntekijää. Sitten Artlab esitteli 15 case-esimerkkiä taiteilijoiden osallistumisesta yritysten innovaatiotoiminnan, johtamisen, viestinnän ja yhteistyön kehittämiseen.<sup>23</sup>

Artlabin kokemuksia MAB-hankkeesta on levitetty eteenpäin ja niitä hyödynnetään muun muassa Training Artists for Innovation -hankkeessa (TAFI).<sup>24</sup> TAFI on EU:n kulttuuriohjelman osarahoittama monikansallinen

<sup>17</sup>Liikanen 2010, 16, kursiviivi lisätty.

<sup>18</sup><http://www.tillt.se/>.

<sup>19</sup><http://www.tillt.se/vad-vi-gor/airis/>.

<sup>20</sup><http://conexionesimprobables.es>.

<sup>21</sup>[http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=240&id\\_p=377](http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=240&id_p=377).

<sup>22</sup>[http://www.artlab.dk/sitemark/\\_local/mod\\_media/artlab\\_rapport.pdf](http://www.artlab.dk/sitemark/_local/mod_media/artlab_rapport.pdf).

<sup>23</sup>Ks. Artlab 2009.

<sup>24</sup><http://www.trainingartistsforinnovation.eu//>.

hanke, jossa selvitetään organisaatioihin suunnattuja taiteilijoiden vetämiä taiteellisia interventioita. Hankkeessa analysoidaan taiteellisissa interventioidissa tarvittavaa erityisosaamista ja -taitoja. Hankkeessa haastatellaan taiteellisia interventioita toteuttaneita taiteilijoita ja analysoidaan taiteellisiin interventioihin valmentavia koulutuksia. Tutkimuksen tuloksena syntyy kuvaus osaamiskehyksestä taiteilija kehittäjänä -tyyppisten erikoistumiskoulutusten perustaksi. Lisäksi hankkeessa syntyy taiteilijoiden, välittäjäorganisaatioiden ja yritysten kokemuksiin perustuva käsikirja taiteellisista interventiosta. Osaamiskehyksen lisäksi kirjassa tarkastellaan onnistuneen koulutuksen kriteereitä, listataan hyviä käytäntöjä ja ehdotetaan suosituksia poliittisten linjausten ja päätöksenteon tueksi. Hollantilaisen Cultuur-Ondernemen -säätiön johtaman TAFI-hankkeen muita partnereita ovat Artlab (Tanska), C2+I ja Connexiones Improbables (Espanja), KEA (Belgia), Teatterikorkeakoulu (Suomi) ja TILLT/Skådebana Västra Götaland AB (Ruotsi).

Edellä kuvatut esimerkit voidaan ainakin osittain johtaa Euroopan Unionissa 1990-luvulla tapahtuneesta kulttuurisektorin uudelleenmäärittelystä, kun kulttuuriteollisuus ja luovat alat nostettiin perinteisten taiteiden rinnalle. Samalla käynnistyivät ensimmäiset politiikkaohjelmat luovan talouden edistämiseksi EU:ssa. Vuosikymmen myöhemmin Euroopan Neuvoston raportti teki näkyväksi luovien toimialojen vireyden ja kehittämismahdollisuudet.<sup>25</sup> Kyseisessä raportissa mainittiin TILLT Europe -verkosto, joka sittemmin antoi selvityksen taiteellisten interventioiden mahdollisuuksista vahvistaa muun muassa kestävä kehitystä ja viisasta kasvua.<sup>26</sup>

TILLT Europe -verkostossa käynnistetty Creative Clash -hanke on taiteellisten interventioiden kehittämistä ja tutkimusta edistävä politiikan kehittämisen ryhmä. Sen toiminta käynnistyi EU:n kulttuuriohjelman osarahoittamana vuonna 2009. Ryhmän

tavoitteena on tuottaa tietoa taiteellisista interventiosta ja muotoilla taiteellisten interventioiden kehittämistä koskevia politiikan suosituksia Euroopan tasolla. Creative Clash -hankkeessa on kuvattu taiteellisten interventioiden kehittämispotentiaalia osana luovan talouden kasvun mahdollisuuksia. Hankkeen pitkän aikavälin tavoitteena on muodostaa eurooppalainen foorumi poikkialaiselle politiikan keskusteluille tuomalla yhteen kulttuuritoimijoita, välittäjäorganisaatioita, yksityisiä ja julkisia organisaatioita, yhteistyökumppaneita ja tutkijoita koko Euroopan alueelta. Creative Clash -hanke ja edellä jo kertaalleen mainittu TAFI-hanke ovat viimeisten parin vuoden aikana tehneet tiivistä yhteistyötä taiteellisia interventioita koskevan kehittämisen, tutkimuksen ja koulutuksen edistämiseksi Euroopassa. Yhteistyön pohjalta ollaan perustamassa monikansallista yhdistystä Creative Clash – European Association on Artistic Interventions, jonka suomalaisena perustajajäsenenä on Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.

Suomessa vastaavasti taiteen mahdollisuuksia osallistua työelämän kehittämiseen on selvitetty muun muassa valtakunnallisessa TAIKA-hankkeessa, jonka ensimmäinen osa (2008–2011) tarkasteli taidetta kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille.<sup>27</sup> Hankkeen jatko-osassa (2011–2013) selvitetään taiteen mahdollisuuksia toimia työelämän laadun ja innovaatiokyvyyden kehittäjänä.<sup>28</sup> Teke- sin tuella syksyllä 2012 käynnistyneessä Hybriditeatteri-projektissa tarkastellaan puolestaan kiinteän ammattiteatterin mahdollisuuksia monimuotoistua palveluntarjoajana.<sup>29</sup> Projektin tavoitteena on kehittää uudenlainen teatterin toimintamalli, jossa teatterilla on nykyistä merkittävämpi rooli erilaisten organisaatioiden ja ihmisten arjessa ilman että teatterin ydintehtävä häviää. Pilotina projektissa on Tampereen Työväen Teatteri.

Yleisemmin luovien alojen kansallista kehittämistä on koordinoitu vuodesta 2008 Luova Suomi -hankkeessa.<sup>30</sup> Sen puitteissa on muun muassa koottu luovia aloja koskevaa tietoa ja tarjottu foorumi monialaisiin kohtaamisiin. Luovan Suomen tehtävänä on ollut vahvistaa luovia toimialoja ja tehdä tunnetuksi niiden arvoa osana talouden uudistumista. Kolmas lähde -hankkeessa on puolestaan kehitetty kunnille ja yrityksille tarjottavia hyvinvointipalveluja kolmannella sektorilla kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilla vuodesta 2008 asti.<sup>31</sup> Kolmas lähde -hankkeen koordinoimassa valtakunnallisessa kehittämisohjelmassa on vuoteen 2012 mennessä ollut mukana 150 paikallista yhdistystä yhteensä 14 pilottihankkeessa 71 kunnan alueella. Koulutukset ja konsultointituki ovat muutamia niistä toimenpiteistä, joilla Kolmas lähde on vahvistanut hyvinvointipalvelujen kehittämistä pilottihankkeisiin osallistuneissa yhdistyksissä.

## AJATUKSIA TAITEELLISTEN INTERVENTIOIDEN TUTKIMUKSEN KEHITTÄMISESTÄ

Taiteellisista interventiosta ja taiteen soveltavasta käytöstä työelämässä on tehty tutkimusta Suomessa ja ulkomailla.<sup>32</sup> Tulevaisuudessa yksittäiset tutkimukset ja tutkimusaihiot organisaatioihin suunnatuista taiteellisista interventiosta ja taidelähtöisestä kehittämisestä olisi perusteltua koota monitieteiseksi tutkimusohjelmaksi. Tällaisen laajemman tutkimusohjelman avulla pystyttäisiin nykyistä paremmin varmistumaan siitä, että eri tutkimusulottuvuudet tulisivat huomioituiksi ja että tutkimukseen perustuvaa tietopohjaa saataisiin kartutettua systemaattisesti. Olennaista on, että laaja tutkimusohjelma mahdollistaisi tieteiden- ja taiteidenvälisen dialogin, tuoreiden näkökulmien avaamisen, uudet oivallukset ja uuden tiedon tuottamisen taiteiden, työn, organisaatioiden, johtamisen ja hyvinvoinnin kohtaamispinnoilla.

<sup>25</sup>European Commission 2010. Green Paper on unlocking the potential of cultural and creative industries COM (2010) 183, Brussels: European Commission.

<sup>26</sup>Berthoin Antal 2009.



Taiteellisia interventioita ja taiteen soveltavaa käyttöä työelämässä tarkastelevan tutkimusohjelman valmisteluun olisi hyvä kutsua laaja monitieteinen asiantuntijaryhmä. Keskustelun pohjaksi voidaan kuitenkin jo tässä esittää seuraavat näkökulmat ja argumentit.

### Tarvelähtöisyys

Tutkimusohjelmassa tuotettavan uuden tiedon ja oivallusten tulisi palvel-la organisaatioiden toiminnan ja työn kehittämistä taide- ja kulttuurilähtöisesti. Toisin sanoen, tutkimuksesta saatavaa tietoa tulisi pystyä hyödyntämään uusien ja entistä paremmin toimivien taiteellisten interventioiden kehittämiseen. Tutkimusta tarvitaan myös taiteellisten interventioiden vaikutuksista ja vaikutusten pysyvyydestä, jotta yrityksissä oltaisiin valmiita investoimaan taidelähtöiseen toiminnan kehittämiseen.

Taiteellisiin interventioihin ja taidelähtöiseen työskentelyyn työyhteisöissä valmistavien erikoistumiskoulutusten suunnitteluun ja oppimateriaalien tuottamiseen tarvitaan tutkimuksellista tietoperustaa, joka nojaa monitieteiseen ja -taiteeseen tutkimukseen työyhteisöissä tehdyistä taiteellisista interventioista. Taiteellisten interventioiden ja taidelähtöisen osaamisen tuominen uusille sovellusalueille kuten johtamiseen ja johtamiskoulutusten kehittämiseen taide- ja kulttuurilähtöisesti edellyttää myös tutkimusta, jotta ymmärtäisimme nykyistä paremmin, miten taide- ja kulttuurilähtöinen osaaminen voi tukea johtamista ja mahdollisesti myös muuttaa sitä.

Taiteellisten prosessien sijoittaminen uusiin ympäristöihin kuten yrityksiin voi muuttaa taiteilijan työnkuvaa ja taiteilijaidentiteettiä kuten myös ajatusta

taiteesta. Tässä muutoksessa tutkimusta tarvitaan taide- ja kulttuurialan itseymmärryksen lisäämiseen. Viimeisenä, mutta ei vähäisempänä, on syytä todeta, että taiteellisten interventioiden ja taiteen soveltavan käytön tutkimus itsessään edellyttää näiden asioiden tutkimiseen soveltuvien tutkimuskäytäntöjen ja teoreettisten viitekehysten kriittistä tarkastelua ja kehittämistä.

### Tiedon käytettävyys

Tiedon käytettävyyden tulisi olla taiteellisia interventioita ja taiteen soveltavaa käyttöä työelämässä tarkastelevan tutkimusohjelman keskeisenä kriteerinä. Tässä yhteydessä käytettävyys tulisi kuitenkin ymmärtää taloudellisen hyödyn näkökulmaa laajemmin. Esimerkiksi taiteiden näkökulmasta on tärkeä tutkia, miten taiteelliset interventiot ja taidelähtöinen työ organisaatioissa muuttavat taiteilijan työnkuvaa ja identiteettiä kuten myös taiteellisiin interventioihin osallistuneiden käsitystä taiteista ja taiteellisesta luovuudesta. Tällaisesta tiedosta on hyötyä muun muassa taiteilijakoulutusten ja taideorganisaatioiden palvelujen kehittämisessä. Taiteilijoiden koulutuksen kehittämisen näkökulmasta olisi myös arvokasta tutkia, mikälaista erityisosaamista ja käytännön taitoja taiteilijoilta edellytetään onnistuneiden taiteellisten interventioiden toteutuksessa. Taiteellisten interventioiden ja taiteen soveltavan käytön demystifiointiin tarvitaan tietoa siitä, miten taiteellisissa prosesseissa tapahtuu oppimista, jonka vaikutukset näkyvät muuttuneena toimintana, uusina innovaatioina, sujuvampina työprosesseina ja niin edelleen.

### Eettisyys

Tutkimusohjelman eettisenä vaatimuksena tulisi olla ajatus siitä, että taiteelliset interventiot ja taiteen soveltava käytön työelämässä pitää olla rakentavaa. Toisin sanoen, taiteellisten interventioiden ja taiteen soveltavan käytön tavoitteena on tuottaa hyvinvointia, kehittää taitoja, stimuloida luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä, parantaa työoloja, vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta, auttaa ongelmien ratkaisussa ja tukea muutosta. Koska taiteelliset interventiot ovat myös johtamisen väline, erityisen tärkeää on ymmärtää, että niitä ei ole tarkoitettu manipulatiivisiin tarkoituksiin kuten luottamuksella työyhteisöstä asioita kertoneen työntekijän paljastamiseen tai työntekijöiden alistamiseen niin, että heillä ei ole mahdollisuutta itsenäisesti arvioida omaa toimintaansa ja vaikuttaa siihen ilman rangaistuksi tuleminen uhkaa.

### Tutkimusohjelman osa-alueita

Taiteellisten interventioiden tutkimusohjelmassa tulisi tarkastella muun muassa taiteellisten interventioiden ja taiteellis-kulttuuristen lähestymistapojen vaikutuksia sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman vahvistumiseen kuten myös johtamiseen, työn merkityksellisyyteen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Case-tutkimuksilla taiteellisista interventioista voidaan puolestaan kuvata yksityiskohtaisesti eri lähestymistapoja ja metodeja huomioiden taiteellisissa interventioissa taiteilijan tarvitsemat kompetenssit, taiteellisissa prosesseissa tapahtuva oppiminen ja taiteellisen prosessin vaikutukset organisaation toimintaan.

<sup>27</sup>Rönkä, (toim.) 2011.

<sup>28</sup><http://www.taikanhanke.fi/etusivu/>.

<sup>29</sup><https://www.facebook.com/pages/Hybriditeatteri/330279507069162?sk=info>. Hybriditeatterin käsitteellä on aikaisemmin tarkoitettu näyttämöllä tapahtuvaa eri taidelajien fuusiota (ks. Kurikka 2004). Nyttemmin hybriditeatterilla tarkoitetaan monimuotoistunutta teatteria, joka valmistaa esityksiä perinteisillä metodein ja prosessein ja esim. ryhmälähtöisesti. Tällainen teatteri myös tekee esityksiä soveltavaa teatteria hyödyntäen ja voi toki myös tarjota yrityspalveluja. (Ks. Korhonen 2012).

<sup>30</sup><http://www.luovasuomi.fi>.

<sup>31</sup><http://www.kolmaslahde.fi/>.

<sup>32</sup>Ks. esim. Austin, & Devin 2003; Bathurst, Sayers & Monin 2008; Berthoin Antal 2009, 2011; Darsø 2004; Monthoux de, Gustafsson & Sjöstrand 2007; Klamer 1996; Korhonen 2011; Kronqvist & Korhonen 2009; Manning 2007; Nissley 2010; Ropo & Sauer 2008; Rönkä ym. 2011; Sauer ym. 2010; Schiuma 2011; Strati 2000; Taylor & Ladkin 2009.

Taiteellisten interventioiden arviointiin tulisi kehittää tutkimusmenetelmä ja mittaristo, jotka huomioivat interventioiden suorat ja välilliset vaikutukset taloudellisia vaikutuksia laajemmin tunnistaen myös esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät vaikutukset. Kulttuuristen ja taiteellisten lähestymistapojen vaikutuksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen sekä myös työhyvinvoinnin ongelmien torjumiseen ja poistamiseen voitaisiin tarkastella vertailevilla interventiotutkimuksilla. Lisäksi tarvitaan taiteellisten interventioiden pitkäaikaisvaikutusten arviointia, jotta voitaisiin väittää taiteellisiin interventioihin tehtävien investointien olevan kestäviä ja siksi myös pitkällä aikavälillä kannattavia.

Taiteelliset interventiot vaikuttavat organisaatioiden ja työyhteisöjen lisäksi myös niitä toteuttaviin taiteilijoihin ja myös itse taiteeseen. Näistä vaikutuksista tarvitaan tutkimusta, jotta ymmärtäisimme, miten taide ja taiteilijan identiteetti muuttuvat, kun taiteellisia prosesseja toteutetaan taiteelle ei-tyypillisissä ympäristöissä.

Tutkimusteemojen kautta tutkimusohjelma avaa uusia näkökulmia, tuottaa tarpeellista tietoa ja osallistuu keskusteluun organisaatioiden toiminnan kestävästä kehittämisestä, hyvinvoinnin tuottamisesta ja innovaatiokyvyykkyiden vahvistamisesta työyhteisöissä taiteen ja kulttuurin keinoin. Samalla kun tutkimusohjelma auttaa työpaikkoja menestymään se edistää myös taiteen saavutettavuutta vahvistaen samalla taiteen ja kulttuurin merkitystä ja arvoa yhteiskunnassa. Olennaista on, että tematiikkaan liittyvät käsitteet selkiytettäisiin tutkimusohjelman yhtenä keskeisenä tuloksena.

On myös tärkeää, että taiteellisten interventioiden tutkimus linkittää taidealojen tutkintokoulutuksen kehittämiseen siten, että tutkintovaatimuksiin sisältyisi ainakin johdantokurssi taiteellisista interventioista ja taidelähtöisestä työstä eri ympäristöissä. Koska taiteelliset interventiot edellyttävät taiteilijalta vankkaa oman taidealan ammattillista osaamista ja kokemusta taiteellisista työprosesseista, erikoistuminen taiteellisiin interventioihin tulisi tapahtua

tutkintoa täydentävänä koulutuksena esimerkiksi ammatillisen lisensiaattitutkinnon tai vastaavan kautta.

## LOPUKSI

Taiteellisia interventioita ja taiteen soveltavaa käyttöä organisaatioissa koskevalla eri näkökulmia yhdistävällä tutkimuksella ei ole vielä rakenteita Suomessa. Hallitusohjelman mukaista Työelämän kehittämisstrategiaa ja opetus- ja kulttuuriministeriön ARVOKas työelämä -prosessia tukemaan onkin perusteltua esittää perustettavaksi johonkin yliopistoon taiteen ja työelämän professori. Lisäksi on perusteltua esittää uuden Taideyliopiston ja muiden yliopistojen välille perustettavaksi yhteistä tutkijakoulua, jossa keskityttäisiin tutkimaan taiteen, kulttuurin ja työelämän välisiä yhteyksiä taiteiden- ja tieteiden välisestä tavasta, joka huomioi myös taiteellisen tutkimuksen mahdollisuudet tuottaa relevanttia tietoa kyseisistä yhteyksistä. Taideyliopiston kanssa yhteistyöhön kannattaisi kutsua esimerkiksi Aaltoyliopistoa, Lappeenrannan yliopiston Lahti School of Innovationia, Lapin yliopiston taiteiden tiedekuntaa, Turun yliopiston kulttuurin ja terveyden tutkimusyksikköä ja Työtieteiden keskusta, kuten myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta ja Työterveyslaitosta.

## LÄHTEET

Artlab (2009) 15 Cases Artists & Businesses: People in the innovation & experience economy. Copenhagen: Artlab.

Austin, Rob & Devin, Lee (2003) *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bathurst, Ralph, Sayers, Janet Grace & Monin, Nanette (2008) Finding beauty in the banal: An exploration of service work in the artful classroom. *Journal of Management and Organization*, 14: 5, 2008, 521–534.

Darsø, Lotte (2004) *Artful Creation: Learning-tales of Arts-in-Business*. Gylling: Narayana Press.

European Commission (2010) *Green Paper on unlocking the potential of cultural and creative industries COM*, 2010, 183. Brussels: European Commission.

Hautamäki, Antti & Oksanen, Kaisa (2011) *Tulevaisuuden kulttuuriosaajat: näkökulmia moderniin elämään ja työhön*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 5/2011.

Klamer, Arjo (toim.) (1996) *The Value of Culture: On the Relationship between Economics and the Arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Korhonen, Satu-Mari (2011) *Draaman puutetta: Taidetekijät liiketoiminnan kentällä*. teoksessa Rönkä ym. (toim.): *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 74. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Korhonen, Satu-Mari (2012) *Movement between Archetypes: From Single Format to Hybrid Theatre*. Julkaisematon käsikirjoitus.

Kronqvist, Juha & Korhonen, Satu-Mari (2009) *Co-Creating Solutions – Combining Service Design and Change Laboratory*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo 24th–25th November 2009.

Liikanen, Hanna-Liisa (2010) *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014*. Opetusministeriön julkaisuja 1/2010.

Monthoux de Pierre Guillet, Gustafsson Claes, & Sjöstrand Sven-Erik (toim.) (2007) *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business*. London: Palgrave MacMillan.

Nissley, Nick (2010) Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy* 31:4, 8–20.

Niemi, Merja (2012) Luova talous työssä – miten työelämää voidaan kehittää taiteiden ja kulttuurin avulla ja päinvastoin: Taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntäminen työelämän kehittämisessä. Raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 31.5.2012.

Ropo, Arja & Sauer, Erika (2008) Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management and Organization* 14: 5, 2008, 560–572.

Rönkä, Anu-Liisa, Kuhanen, Ilkka, Liski, Minna, Niemeläinen, Saara & Rantala, Päivi (toim.) (2011) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 74. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Sauer, Eerika, Salovaara, Perttu, Mikkonen, Anne-Maria & Ropo, Arja (2010) Joh-tajuuden uusi taide. Tampere: Tampere University Press.

Schiama, Giovanni (2011) The Value of Arts for Business. Cambridge: Cambridge University Press.

Strati, Antonio (2000) Aesthetic theory. Teoksessa Linstead, Stephen & Höpfl, Heather (toim.) The Aesthetics of Organisation. London: Sage Publications, 13–34.

Taylor, Steven & Ladkin, Donna (2009) Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 2009, 55–69.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Työ-elämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

## ELEKTRONISET LÄHTEET:

Airis: En konstnär på arbetsplatsen. <http://www.tillt.se/vad-vi-gor/airis/>. Luettu 4.10.2012.

What are creative pills? Connexiones Improbablesin WWW-sivusto. [http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=240&id\\_p=377](http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=240&id_p=377). Luettu 6.10.2012.

Artlabin WWW-sivusto. [http://www.artlab.dk/sitemark/\\_local/mod\\_media/artlab\\_rapport.pdf](http://www.artlab.dk/sitemark/_local/mod_media/artlab_rapport.pdf). Luettu 7.10.2012.

Berthoin Antal, Ariane 2009. Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe. Gothenburg: TILLT Europe, <http://creativeclash.squarespace.com/storage/ComparativeAnalysis%20TILLT%20EUROPE.pdf>. Luettu 25.9.2012.

Berthoin Antal, Ariane 2011. Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe. Gothenburg: TILLT Europe. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssor-ar-267627>. Luettu 27.9.2012.

Connexiones Improbablesin WWW-sivusto. <http://conexionesimprobables.es>. Luettu 6.10.2012.

Grazelec, Anna 31.5.2012. Sähköposti-viesti Kai Lehikoiselle.

Hybriditeatterin Facebook -sivut: <https://www.facebook.com/pages/Hybriditeatteri/330279507069162?sk=info>. Luettu 8.10.2012.

Kolmas lähde -hankkeen WWW-sivusto. <http://www.kolmaslahde.fi>. Luettu 5.10.2012.

Kurikka, Kaisa 2004. KoKo-teatteri: Firenzen tauti. Turun Sanomat. 8.10.2004. <http://www.ts.fi/kulttuuri/nayttamotaide/1073999176/KoKoteatteri+Firenzen+tauti>. Luettu 8.10.2012.

Luova Suomi -hankkeen WWW-sivusto. <http://www.luovasuomi.fi>. Luettu 5.10.2012.

Manning, Claire 2007. Work-related learning with the arts: developing work skills with the performing and visual arts. EdD thesis, Faculty of Education, University of Wollongong, 2007. <http://ro.uow.edu.au/theses/693>. Luettu 5.10.2012.

Rönkä, Anu-Liisa (toim.) 2011. TAIKA – Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille: Hankkeen loppuraportti. <http://taika-hanke.pbworks.com/w/page/38011235/TAIKA-hankkeen%20loppuraportti>. Luettu 5.10.2012.

TAFI-hankkeen WWW-sivut. <http://www.trainingartistsforinnovation.eu/>. Luettu 5.10.2012.

Taika-hankkeen WWW-sivusto. <http://www.taikahanke.fi/etusivu>. Luettu 5.10.2012.

TILLT-organisaation WWW-sivustot. <http://www.tillt.se>. Luettu 4.10.2012.

## OPITTUA

Pitkäjänteisyyttä tarvitaan, jotta taide voi löytää moninaisen ja muuttuvan paikkansa työyhteisöissä. Sitä tarvitaan myös tutkimisessa, samoin kuin tarvitaan monialaista tutkimusta ja keskustelua eri taiteen- ja tieteenalojen kesken.

Mikäli taidelähtöisten menetelmien käyttöä työelämän kehittämisessä halutaan lisätä ja käyttää täysimittaisesti hyödyksi, olisi rakenteiden tasolla mietittävä uudenlaisia rahoitusmalleja. Projektirahoitteinen toiminta ei pidemmällä aikavälillä ajateltuna riitä, vaan tarvitaan jatkuvuutta, systemaattisuutta ja turvatumppia toiminnan mahdollisuuksia.

Hankkeissa tapahtuvaa tutkimusta tarvitaan, mutta se ei voi eikä sen pitäisi olla ainoa mahdollinen rahoitusmuoto ja toimintakenttä taidelähtöisen toiminnan tutkimukselle.

Alan tutkimuksen systematisointi, rahoituksen jatkuvuus, tiedon välittäminen ja tutkimuskentän kartoittaminen ja tutkijoiden yhteen tuominen ovat edellytyksiä sille, että tutkimustuloksia pystytään myös hyödyntämään.

Taidelähtöisen toiminnan vaikutukset ovat haastavia tutkittavia. Systemaattisuutta, suunnitelmallisuutta ja monitieteistä yhteistyötä olisi lisättävä. Myös vertailevaa tutkimusta tarvittaisiin: mitä juuri taidelähtöiset menetelmät tuovat lisää? Millaisia ne ovat verrattuna joihinkin muihin menetelmiin?



## TAIDELÄHTÖISET INTERVENTIOT HENKILÖSTÖN JA ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ

### SATU-MARI KORHONEN

Satu-Mari Korhonen tuotteistaa teaterilähtöisiä palveluita ja kehittää teattereiden toimintaa. Hän tekee yhteistyötä yritysten kanssa vieden taidelähtöisiä projekteja läpi liittyen niin johtamiseen kuin asiakaspalveluhenkilökunnan sparraukseen ja palvelukonseptien kehittämiseen. Tämän artikkelin sisällöt pohjautuvat väitöskirjatutkimuksen sisältöihin ja usean vuoden työskentelyyn taidelähtöisten kehittämisprojektien ja taidelähtöisen osaamisen tuotteistamisen parissa.

Korhonen kirjoittaa taidelähtöisestä oppimisesta ja taidelähtöisten menetelmien vaikutuksista. Hän on mukana TAIKA-hankkeessa ([www.taikahanke.fi](http://www.taikahanke.fi)) ja työn ohessa hän kirjoittaa väitöskirjaa teatterin uusista mahdollisuuksista.

### JOHDANTO

Tuotan artikkelissa visiota suomalaisen työelämän ja organisaatioiden taiteita soveltavasta kehittämisestä. Haen vastausta kysymykseen, mitä liiketoimintaa kehittävän taidelähtöisen toiminnan mukaan ottaminen yrityksen strategiaan voisi tarkoittaa. Tuon artikkelissa esiin myös työnkehittäjän ja soveltavan teatterin tekijän näkökulman siitä, mitä annettavaa palveluiden ja organisaatioiden kehittämisymmärryksellä voi olla taiteiden soveltamiselle. Pyrkimyksenä on hakea sellaista ratkaisua, jolla saadaan kehitettyä sekä henkilöstöä että organisaation toimintaa ja rakenteita. Artikkelin tarkoituksena on hahmottaa liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön kehittämisstrategiaa, jossa taiteella ja taiteita soveltavalla kehittämistyöllä tähdätään pitkäkestoi- siin tuloksiin.

Tästä näkökulmasta katsottuna taiteen soveltaminen yksittäisenä toteutuksena ei näyttäydy mielekkäänä. Tällaisesta koulutuksesta käytetään yleisesti nimitystä ”lääkeruiskumalli”. Lisäksi yksittäisen taideratkaistuksen vaikutuksia on hankala todentaa. Työelämän kehittämisen puolella trendinä on ollut panostaa pitkäkestoisin hankkeisiin ja projekteihin. Taiteita soveltavaa organisaatioiden kehittämistä tulisi tarkastella samoista lähtökohdista.

Parhaassa tapauksessa henkilöstön ja työorganisaatioiden kehittämistä toteuttaessaan taiteen soveltaja tähtää muutoksen virittämiseen keskustelemalla, teettämällä harjoitteita, tuomalla peiliksi aineistoa ja tukemalla työyhteisöä muutoksen läpiviemisessä. Muutos ei toteudu kuin tarkastelemalla asioita toisesta perspektiivistä ja irtaantumalla vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista. Organisaatioiden muutostilanteet yleisesti aiheuttavat yhteisössä närää eri suuntiin vetävien ammattilaisten kipuillessa keskenään, vaikkakin monissa yhteisöissä työskentelee mitä asiantuntevia ammattilaisia ja upeita persoonia, joilla on laajaa osaamista ja jotka tekevät työtään innostuneesti. Työyhteisöissä tapahtuu kuitenkin helposti klikkiytymistä, kun ongelmia ei pureta. Tunteiden ja klikkien purkaminen haastaa taiteen soveltajaa, ja tästä johtuen on tärkeää, että kehittäjällä itsellään on työkalut käsitellä ja purkaa henkisesti vaativia tilanteita, jotta omat voimavarat eivät ehdy. Tällainen on erityisesti tarpeen työyhteisöjen vaativissa kehittämisprojekteissa.

Palveluiden kehittämisen projekteissa soveltavan taiteen tekijältä vaaditaan tarttumista toisen tyyppisiin asioihin. Silloin haasteena voi olla palveluiden ja toiminnan näkeminen yrityksen asiakkaan näkökulmasta sekä tätä näkökulmaa hyödyntäen henkilökunnan tai johdon tukeminen uusien palvelutuotteiden ideoinnissa. Lisäksi kehitettäessä esimiesten ja johdon työskentelyä otetaan työkalupakista jälleen toisentyypistä välineistöä. Johto voi tarvita peilin yksiköiden johtamisen tilasta, kun taas lähiesimiehet voivat tarvita henkilöjohtamisen tueksi tilanneherkkyyden ja vuorovaikutustaitojen

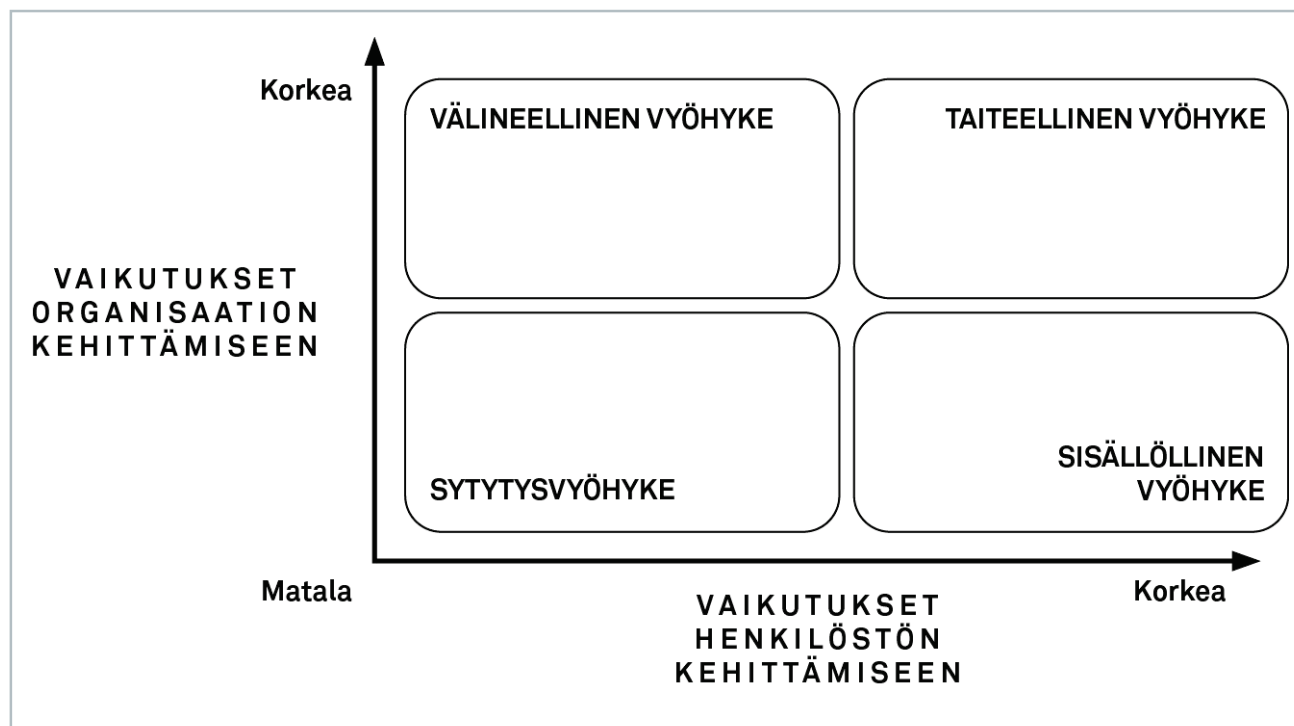
näkyväksi tekemistä. Johto voi myös kysyä, mitä siirtyminen keskinkertaisesta henkilöjohtamisesta erinomaiseen johtamiseen tarkoittaa esimiehen työssä käytännön tekoina ja millaisella kehittämisohjelmalla henkilöjohtamisen tavoitteeseen päästään.

### MINKÄ TASOISTA MUUTOSTA TAIDELÄHTÖISILLÄ INTERVENTIOILLA TAVOITELLAAN?

Alasoini kuvaa tämän julkaisun puheenvuorossaan työelämän haasteita ja tarvetta kehittää organisaatioiden ketteryyttä, reaktiokykyä ja joustavuutta. Organisaatioiden ketteryys ja joustavuus puolestaan muodostuvat henkilöstön kyvyistä toimia ketterästi ja joustavasti. Haasteet onkin tiivistettävissä kysymykseen, miten pitää yllä työntekijöiden ideointikykyä, oppimista, energisyyttä ja itsensä johtamista samalla kun heitä arvostetaan ja johdetaan niin, ettei heidän vahvuuksiaan menetetä. Taiteeseen perustuvat menetelmät voivat auttaa ymmärtämään, että rationaalisperustaisten sisältöjen lisäksi tarvitaan ”pehmeiden” taitojen tukemista. Taiteilla on paitsi kyky muuttaa organisaatioita tehokkaammiksi, myös kyky kehittää niitä ketterämmiksi, jos taiteiden annetaan vaikuttaa organisaatioiden DNA:han. Schiuma (2011) tarkoittaa DNA:lla organisaatiokulttuuria, asiantuntijoiden ja esimiesten osaamista sekä esteettisiä ominaisuuksia.

Artikkeli nojaa vahvasti professori Giovanni Schiuman esittämiin ajatuksiin taiteita soveltavasta strategiasta. Schiuma johtaa tutkimusryhmää, joka keskittyy taiteiden arvon tutkimiseen johtamisen konteksteissa. Tuloksena on todettu, että taiteilla voidaan ratkoa johtamisen haasteita ja muuttaa liiketoimintamalleja. Vuonna 2011 ilmestynyt kirja ”The Value of Arts for Management” kuvaa postmodernia johtamista tutkimalla miten taiteet voivat muokata organisaatioiden menestystä.

Taidelähtöisiä interventioita toteuttaessa taiteen eri malleja ja muotoja voidaan soveltaa suoraan yrityksen liiketoiminnan, palvelutoiminnan ja henkilöstön kehittämisessä. Taidelähtöisiä



Kuva 1. Taidelähtöisten interventioiden vaikutuskohteita (Schiuma 2011, 157).

interventioita on mahdollista jaotella kolmeen erilaiseen toteutukseen niiden laajuuden ja keston perusteella. Tässä esittelemäni jaottelu eroaa Schiuman (2011) jaottelutavasta. Työorganisaatioiden kehittämisen kentällä interventio on tyypillisesti pitkäkestoinen ja sen vuoksi tässä artikkelissa luodaan hie-man toisenlainen jaottelu. Taiteita voi-daan käyttää 1) lyhytkestoisiin interven-tioin, 2) taidelähtöisillä interventioilla ja 3) taidelähtöisillä ohjelmilla. *Lyhytkes-toinen taidelähtöinen interventio* toimii ”lääkeruiskumallin” tavoin. Interventio on tällöin varsin lyhytkestoinen, kes-täen muutamasta tunnista muutamiin päiviin. Intervention tehtävä on ennalta varsin rajattu. Lyhytkestoisia interven-tioita ovat esimerkiksi erinäiset valmen-nuskurssit ja työpajat. Suurimmalle osalle organisaatioista lyhytkestoisia työpajoja on helppo ja kätevää tilata. *Taidelähtöisissä interventioissa* sen sijaan kesto on huomattavasti pidempi kuin muutama päivä. Tavoitteena on integroida erityyppisiä interventioita noin kuuden kuukauden ajan. Tällai-sissa projekteissa tavoitteena on saada aikaiseksi sekä henkilökunnan että or-ganisaation kehittymistä. Laajin muoto on *taidelähtöiset ohjelmat*.

Laajamittaiset ohjelmat toteuttavat tai-delähtöistä strategiaa ja ne rakentuvat useista taidelähtöisistä interventioista. Strategian toteutuminen nähdään konkretisoituvan usean eri taidelähtöi-syyteen nojautuvan projektin tulokse-na. Tällaisten ohjelmien kesto on tyy-pillisesti pidempi kuin kuusi kuukautta.

Taidelähtöisten interventioiden kohteena voidaan ajatella olevan kak-si toisistaan erillään olevaa tavoitetta (Schiuma 2011). Ensimmäinen näistä liittyy henkilöstön kehittämiseen ja toinen organisaation infrastruktuurin muutoksiin. Näitä kahta näkökulmaa eriteltynä saadaan neljä eri vaikutus-kohdetta taidelähtöisille interventioille. *Sytytysvyöhykkeellä* taiteellisilla inter-ventioilla on heikkoa vaikutusta ihmi-siin ja organisaation infrastruktuuriin. Tarkoituksena on aktivoida organisaat-ion kiinnostus tai yksinkertaisesti viih-dyttää henkilökuntaa ja myös vapauttaa ihmisten tunteita ja nostattaa energiaa. *Sisällöllisellä vyöhykkeellä* taiteellisilla interventioilla on korkea vaikutustaso ihmisiin, mutta samaan aikaan vaiku-tukset organisaation infrastruktuurin kehittämiseen pysyvät marginaalisina. Tarkoitus on osallistaa ihmisiä ja saada

energiaa nostatettua. *Välineellisellä vyöhykkeellä* kohteena on enimmäk-seen organisaation infrastruktuuri, ja tällöin vaikutukset ihmisiin jäävät alhaisiksi. *Taiteellisella vyöhykkeellä* taas on korkea vaikutustaso ihmisiin ja organisaation infrastruktuuriin. Or-ganisaatio pystyy ottamaan käyttöön taiteita muuttaessaan organisaation niin materiaalisia kuin immateriaalisia osatekijöitä.

Schiuma (2011, 211) kuvailee edel-lisistä vyöhykkeistä kolme erilaista taiteen soveltamisen strategiaa. En-simmäistä näistä hän kutsuu *ihmis-ten osallistamiseksi energisoinnilla*. Strategisena tavoitteena on luoda si-sällöllisiä hyötyjä, joilla on vaikutusta henkilöstön kehittämiseen. Kohteena ovat ihmiset ja strategisena tavoitteena osallistaa heidät emotionoiden ja ener-gisoimisen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa jännitteen luomista haasta-malla ihmisten tapaa nähdä ja tuntea ”todellisuus”, haastaa heidän muka-vuusalueensa, stimuloida refleктоimaan ja havainnoimaan itseään ja yrityksen liiketoimintaa. Onnistuessaan interven-tiot laajentavat ja muuttavat ihmisten näkökulmaa, lisäten emotionaalista ja

intuitiivisia reaktioita sekä tuoden työhön positiivista tunnetta, kenties peräti innostusta. Toinen strategia tähtää *taidepääoman rakentamiseen*. Taidelähtöisten interventioiden ei tarvitse välttämättä kohdistua ihmisiin. Kun organisaatio suuntaa strategiaansa enemmän taiteen instrumentaaliseen suuntaan, kohdataan organisaation johtamisstrategiat. Vyöhykkeellä hyödynnetään esteettistä osaamista luotessa organisaatiolle välineellistä hyötyä. Organisaatio voi uudistaa identiteettiä, luoda sosio-kulttuurisia arvoja tai parantaa organisaatiokuvaa muuttamalla johtamisviestintää. Kolmannen taidelähtöisten strategian tavoitteena on toteuttaa *taiteellista organisaation kehittämistä*. Kun taidelähtöisiä interventioita suunnataan sekä ihmisiin että organisaation infrastruktuuriin, liikkuu organisaatio taiteelliselle vyöhykkeelle. Johtamisessa voidaan esimerkiksi hyödyntää taiteen muotoja kehitettäessä materiaalisia ja immateriaalisia puolia sekä henkilöstön kykyjä tai verkostojen prosesseja. Ydintavoite on kehittää organisaatiota. Strategiat, jotka hyödyntävät taidelähtöisiä interventioita organisaation muutoksessa kuuluvat tälle vyöhykkeelle. Taidelähtöiset käytännöt ovat täten mahdollista liittää osaksi organisaatioiden liiketoimintamallia.

Taiteen keinot voidaan näin rakentaa osaksi organisaation jokapäiväistä elämää, eli taiteet voidaan sulauttaa osaksi organisaation DNA:ta.

### TAIDELÄHTÖISEN OPPIMIS-TOIMINNAN ERILAISET KEINOT

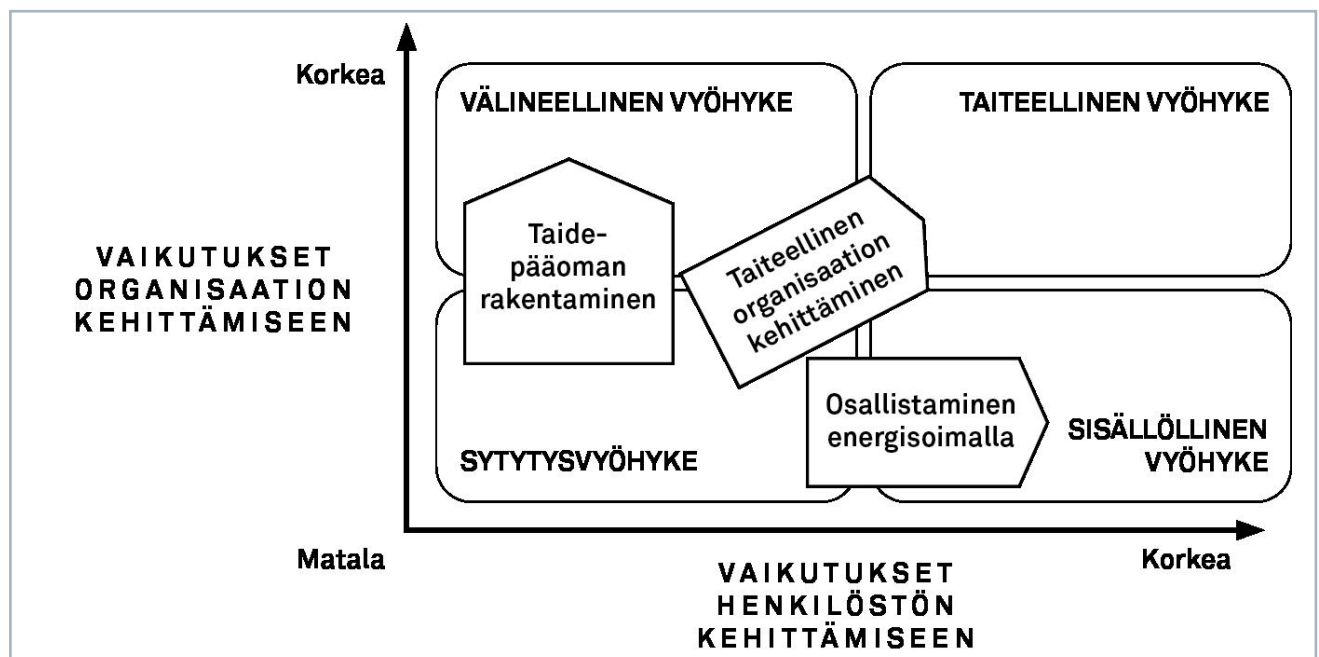
Seuraavaksi käyn läpi sitä monimuotoista vaikutuskenttää jolla taidelähtöisen työskentelyn osalta liikutaan. Organisaation toteuttaessa taiteellista strategiaa voi se tarkoittaa sitoutumista taiteen monipuoliseen ja ”välinepakista” oikeanlaisten ratkaisujen ottamiseen kulloisenkin tilanteen ja muutoshaasteen edessä.

Taidelähtöinen oppiminen ei ole lähestymistapoihin sidottua eli sillä tarkoitetaan sitä koko joukkoa eri välineitä ja metodeja, joita esimiehet, kouluttajat ja organisaation kehittäjät käyttävät instrumentaalisesti ja pedagogisesti tukieksaan organisaation oppimista ja kehittämistä. (Nissley 2010, 13.)

Taidelähtöisistä oppimisen keinoista on useita erilaisia määritelmiä. Nämä mallit osittain täydentävät toisiaan (Darsø 2004, 41–42.). Darsø neljän kohdan mallista ensimmäinen liittyy taiteen soveltamiseen metaforisesti.

Toiseksi taidealoilla on joukko taitoja ja osaamista. Taiteellisia kompetensseja on mahdollista siirtää muiden alojen toimijoille. (Darsø 2004, 42–44.) Kolmanneksi, taiteellisesta tapahtumasta on puolestaan kyse silloin, kun yritys kohtaa taiteen tai taiteilijan. (Darsø 2004, 44–46.) Neljänneksi taiteelliseen tuotteeseen osallistumisesta on kyse silloin, kun taiteilija kuvaa yrityksen arvot dramaturgisena kaarena (Darsø 2004, 46–47). Taidelähtöisen toiminnan kohteina voivat täten olla yksilöt, ihmisten välinen vuorovaikutus ja myös organisaation taso.

Taidelähtöistä oppimistoimintaa voidaan puolestaan toteuttaa neljän eri mallin avulla. Ensiksi taitotransferissa siirretään taidealan osaajilta osaamista muille aloille. Toiseksi projektiivisilla tekniikoilla voidaan eri aihepiirejä tuoda näkyväksi ja havaittaviksi. Kolmanneksi voidaan havainnollistaa ydintä, esimerkiksi konseptin muutoksessa. Viimeisenä neljäntenä, on itse taiteen tekeminen. Oppiminen mahdollistuu sekä henkilöstölle että organisaatioille kun taidelähtöisiä ratkaisuja käytetään kehittämässä tukemaan monipuolisesti erilaisia kehittämishaasteita. (Nissley 2010.)



Kuva 2. Kolme taiteen soveltamisen strategiaa (Schiuma, 2011, 211).

Schiuman (2011) mukaan taidelähtöisellä oppimisella voidaan tukea ihmisten ”pehmeitä taitoja”. Pehmeisiin taitoihin hän luettelee kuuluvan ensinnäkin *luovuuden*. Tällä hän tarkoittaa sitä, miten ihmiset näkevät, tulkitsevat ja esittävät asioita ja ongelmia. Toiseksi taiteet voivat vahvistaa *mielikuviutusta*, sisältäen eri ratkaisujen ja sisältöjen kuvittelua vaihtoehtojen avaruudesta. Taide voi parhaassa tapauksessa muuttaa ihmisten tapaa tulkita maailmaa tuottaen uusia tulkintakehyksiä. Kolmanneksi taiteilla on mahdollisuus lisätä *riskinottoa*, kykyä yllättävien tilanteiden edessä ottaa riskejä. Neljänneksi *improvisointia*, eli kykyä epävarmoissa ja sekavissa tilanteissa muuttaa suuntaa, jopa uudelleen määritellen tavoitteet ympäristön muuttuessa. Improvisointi on todettu tärkeäksi johtamistaidoissa, eli spontaanisuuden säilyttäminen paineiden alla. Viidenneksi taiteet voivat kehittää *havainnointikykyä* ympäristöstä. Kuudenneksi *kriittisyyttä* voidaan tukea taiteella. Taide voi toimia alustana, miten ihmiset *havaitsevat* eri asioita. Taide voi auttaa ihmisiä näkemään ja tulkitsemaan asioita esteettisesti. Seitsemäntenä Schiuma (2011) mainitsee *tietoisuuden* kehittämisen. Taide voi kehittää ihmisten tietoisuutta ja emotionaalisia reaktioita tilanteisiin. Kun tietoisuus itsestä lisääntyy on omaa käyttäytymistä helpompi kontrolloida. Kahdeksanneksi taide voi tukea *joustavuuden* kehitystä. Taide voi opettaa ihmisiä joustavaksi, erilaisuutta hyväksyväksi ja käsitteleväksi niin että epävarmuuden sietokyky paranee. Yhdeksänneksi taide voi *energisoita*. Taide houkuttelee ihmisiä kiinnittämään huomiota heidän tunteisiinsa ja energiatasoonsa. Tämä kehittää kokemuksen esteettistä puolta.

Monen vuoden työskentely teatterialalla on syy, miksi seuraavaksi käyn läpi taidelähtöistä oppimista lähinnä teatterin tulokulman avulla. Pyrin ymmärtämään ja kuvaamaan, mitä teatterilla on tarjottavana organisaatioiden kehittämiseen.

Teatterin harjoitusperiodia voi tarkastella metaforana. Teatteriesitys syntyy pari kuukautta kestävien teatteriharjoitusten aikana, jolloin moniammatillisen työryhmän tulos konkretisoituu ja tiivistyy lopuksi nähtävään, havaittavaan

ja tarinaa välittävään teatteriesitykseen. Teatteriproduktio on toki itsessään tätä jaksoa huomattavasti pidempi. Harjoitusperiodi on näyttelijöille tärkeä työapu, sillä tuona aikana heillä on ohjaajan ja muiden näyttelijöiden tukemana mahdollisuus testata ja rakentaa roolihenkilöä ja roolihenkilöiden välisiä vuorovaikutuskytköksiä. Lopputulosta olisi mahdotonta rakentaa ilman tätä yrityserehdys -tyyppistä vaihetta. Usein esityksen luominen on lisäksi riippuvainen epämukavuusalueella käymisestä, heittäytymisestä ”jutun” ja luovuuden vietäväksi. Uusi ei synny hampaat irvessä. Miten tällaista tekemisen tapaa voitaisiin siirtää organisaatioihin?

Teatterityöskentelyä simuloitaessa ihmiset voivat luoda tilanteita, joissa he uudelleen rakentavat arjen tilanteita. Heillä on mahdollisuus testata erilaisia hypoteeseja ja ratkaisuja ajatuksella ”mitä tapahtuisi jos” tai yksinkertaisesti oppiakseen kohtaamaan vaikeita tilanteita turvallisessa ympäristössä. Harjoitusten aikana suoriutumisen paine ja riskit laskevat, sillä harjoitus pitää sisällään iteraation ajatuksen, kokeilun, valikoinnin, hylkäämisen ja parantamisen ideologian.

Organisaatioissa nojaututaan useimmiten rationaalisperusteisiin metodeihin ja työkaluihin. Kuitenkin esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa ihmisten välinen ”tunne” ja ”intuitio” toisesta vaikuttaa omaan käyttäytymiseen enemmän kuin varsinainen tieto. Aistimme ja tulkitsemme toisesta paljon ”dataa” asiaa miettimättä. Pyrimme samalla kuitenkin järjeistämään tilanteita ja syitä. Meillä on tapana lukea muita ihmisiä ja määritellä tilanteiden sujumista tämän hiljaisen tiedon valossa. Lisäksi useimmat koulutusmenetelmät perustuvat siihen, että tieto kaadetaan ihmisten päähän.

Teatteria voidaan lisäksi pedagogisesti käyttää neljällä eri tavalla yritysten tarpeisiin: 1) Esiintyvien taiteilijoiden valmennusharjoitteet, 2) teatterilähtöiset harjoitteet, 3) osallistava teatteri, 4) taiteilija-lähtöinen interventio.

*Esiintyvien taiteilijoiden valmennusharjoitteet:* Esiintymis- ja vuorovaikutuskoulutukset menevät tähän osioon siltä osin kuin harjoitteet ovat samantyyppistä kuin mitä esiintyvien taiteilijoiden koulutuksissa käytetään. Viime vuosien aikana varsinkin tämän tyyppisiä palveluita on ollut helppo tuotteistaa yritysten tarpeisiin. Useassa asiantuntijatyössä joutuu esiintymään. Jos esiintyminen jännittää, on vaikea hallita itseään ja yllättävät tilanteet esiintyessä voivat tuntua ylitsepääsemättömältä. Harva osaa ajatella omaa omaa kehoa työvälineenä. Näyttelijät sen sijaan avaavat ääntään ja lämmittävät kropaa ennen esiintymistä. Myös esityksen tarinan luominen on omanlaisiaan ammattitaitoa. Toinen esiintyjä saa varmuutta kun esitys on huolellisesti rakennettu ja hiottu. Toinen taas tykkää hypätä ”estradille” ja osittain improvisoida, vaikka esityksen sisällöt olisivat tiedossa.

*Teatterilähtöiset harjoitteet:* Yksittäiset teatterilähtöiset harjoitteet menevät tähän kategoriaan. Harjoitteisiin voi liittyä tilanteiden simulointia ja monitaiteellisia työtapoja. Toteutukset voivat olla virkistyspäivään tilattuja kevyitä teatterilähtöisiä työpajoja kuten improvisaatiokursseja, yhdessä toteutettavia pienoisesityksiä, jotka havainnollistavat yrityksen arkea oli kyse sitten yrityksen visiosta, esimiestyöstä tai työhyvinvoinnista. Esimerkiksi yhdessä asiakasyrityksessä tavoitteena oli rakentaa tiimihenkeä. Harjoitteiden avulla tehtiin ryhmäyttyviä harjoitteita, mutta myös käytiin läpi tiimin historiaa ja syitä, miksi työmotivaatio ja yhteistyön tavat eivät olleet toivotulla mallilla. Harjoitteet päätettiin yhteistä visiota rakentaviin tulevaisuuden kuviin. Toisessa yrityksessä taas haluttiin käsitellä uutta visiota ja sitä mitä se tarkoittaisi henkilökunnan työssä.

*Osallistavan teatterin esitykset:* Osallistavasta teatterista on kyse silloin, kun käytetään esimerkiksi forumteatteria tai prosessidraamaa. Forumteatteria tyypillisesti tehdään yhteisön itsensä tekemänä ja esittämänä, mutta myös näyttelijöitä voidaan käyttää.

*Taiteilija-lähtöinen interventio:* Taiteilija-lähtöistä interventiomallia on kehitelty Ruotsissa. TILLT-organisaatio lähettää taiteilijan työyhteisöön toteuttamaan vuoden mittaista projektia. Tuona aikana taiteilija viettää kohdeorganisaatiossa päivän viikossa. Projektin ”tavoite” ei ole ennalta määrätty, vaan se rakentuu taiteilijan prosessissa.

### MITEN SIIRTÄÄ NÄKÖKULMA METODIKESKEISYYDESTÄ ASIAKKAALLE TARJOTTAVAAN RATKAISUUN?

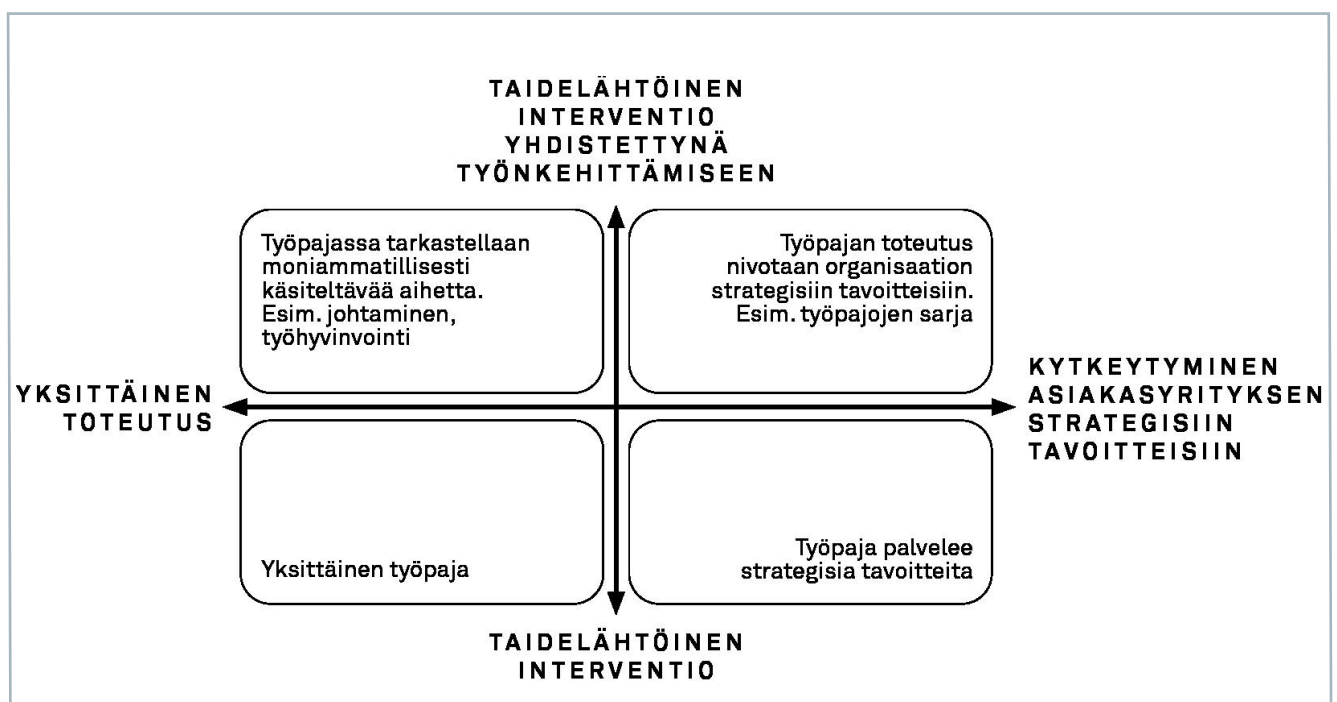
Taidelähtöisten interventioiden luokittelussa voidaan erotella toisistaan kaksi eritasoista vaikutuskohdetta eli yksilöiden oppiminen ja organisaatioiden oppiminen. Aikuiskasvatustieteen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta on perusteltua kysyä, miten saada taidelähtöisiä interventioita toteuttavat havaitsemaan tehtävänsä ja prosessiaan oppimistoiminnan suunnitteluna. Ja miten saada työkaluja siihen, että osaa ”lukea” organisaation kehityshaastetta siten, että kykenee räätälöiden tarjoamaan sopivimman ratkaisun.

Itse projektin toteutuksella, prosessilla ja tekijöillä on vaikutusta lopputulokseen eli taidelähtöisten interventioiden vaikutuksiin. Vaikutukset eivät ole riippumattomia toteutustavoista. Kun tietyt tulokulmat ja metodit valitaan, rajataan samalla jotakin sisälle ja taas toisaalta jotakin ulos. Osittain näistä syistä johtuen olen päätenyt ajatukseen, että projekteja voisi aloittaa muullakin tavoin kuin metodit edellä.

Taidelähtöisiä työkaluja ja metodeja voidaan tarkastella samalla tapaa kuin esimerkiksi organisaation kehittämisen lähestymistapoja (Moldaschl & Brödner, 2002, 179–189). Organisaation kehittämismalleja on luokiteltu asiantuntija- ja menettelytapakeskeisiin lähestymistapoihin. Asiantuntijakeskeisiä kehittämismalleja on luonnehdittu tieteellisiä analyysikeinoja hyödyntävänä. Tieteellinen tieto tuottaa analyttistä materiaalia työyhteisöjen lähtötilanteesta, johon sitten haetaan oikeaa ratkaisua. Menettelytapakeskeiset kehittämismallit puolestaan perustuvat väittämään, että jokaisella organisaatiolla on tietoa ja informaatiota asian ratkaisemiseksi. Näitä kahden tyyppisiä kehittämismalleja tutkineet kritisoivat molempia ratkaisuja. Ensimmäisen lähestymistavan

heikkoudeksi he esittävät henkilökunnan aktiivisen roolin hylkäämisen ja riskinä he näkevät, että asiantuntijoiden kehittämä ratkaisu ei välttämättä ole soveltuva organisaation tilanteeseen. Menettelytapakeskeisten kehittämismallien heikkoutena he taas kiteyttävät, että tällaisissa prosesseissa ollaan liian riippuvaisia henkilökunnan näkemyksistä. Paras ratkaisu kehittämismalleille olisi yhdistellä molempien lähestymistapojen vahvuuksia. Tämä voisi muun muassa tarkoittaa henkilöstön mahdollisuutta työstää itse organisaation muutosta ulkopuolisen kehittäjän avulla, kuitenkin niin, että organisaation tilanne on analysoitu huolellisesti ulkopuolisen asiantuntijan toimesta, joka myös tuottaa ongelmaan pitkän tähtäimen ratkaisuja analyttisten mallien avulla. (Moldaschl & Brödner, 2002, 179–189.)

Olen tarkastellut artikkelissa taidelähtöisiä interventioita samoista lähtökohdista kuin muita kehittämisprojekteja. Pitkällä aikavälillä toteutettaville kehittämisohjelmille on tyypillistä tavoitella henkilöstön arkeen vakiintuvia tuloksia yksittäisten koulutusten tai toimenpiteiden sijaan.



Kuva 3. Taidelähtöisten interventioiden kytkeytyminen asiakasorganisaation strategiaan.



## TAIDELÄHTÖISET INTERVENTIOT TUKEMAAN YRITYKSEN STRATEGIAA

Olen artikkelissa rakentanut ymmärrystä, miten taidelähtöisillä interventioilla voisi toteuttaa sekä organisaatiota ja henkilöstöä kehittäviä toteutuksia. Giovanni Schiuma (2011) kuvaa taiteellista organisaation kehittämistä kuvassaan (ks. Kuva 2, oikea yläalaita). Seuraavaksi käyn läpi taidelähtöisiä interventioita, joilla tuotetaan organisaatioihin erityyppisiä ratkaisuja. Intressinä on tuottaa visiota sellaisista ratkaisuksista, joilla voidaan toteuttaa niin organisaatioiden toiminnan kuin henkilöstön kehittämistä.

Nelikentän horisontaalinuoli kuvaa toteutettavan intervention suunnittelua. Vasemmalla laidassa on lyhytkestoinen toteutus, kun taas oikealla laidassa intervention suunnittelussa on huomioitu yrityksen strateginen ulottuvuus, toisin sanoen interventio tässä tapauksessa tähtää pitkän aikavälin tuloksiin kytkeytymällä yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Vertikaalinuoli sen sijaan kuvaa taidelähtöistä interventiota. Kuvan alalaidassa on taidelähtöinen interventio sellaisenaan, kun taas ylhäällä taidelähtöinen interventio yhdistetään kehittämisosaamista ja konsultointia – riippuen tilauksesta ja kehittämis-kohteesta. Näin saamme neljä erilaista toteutusmallia taidelähtöisille interventioille. Vasemman alalaitaan sijoitan yksittäiset työpajat, joita toteutetaan esimerkiksi yritysten virkistyspäivissä. Tilaus ja toteutus ovat rajattuja. Työpaja varmasti ajaa asiansa, mutta tällaisenaan sillä ei vielä voida osoittaa olevan syvällistä vaikutusta organisaatioon. Vasemman yläalaitaan taas sijoitan interventiot, jotka on suunniteltu täsmällisesti, niin että vaikka kesto ja toteutus ovat rajattuja, palvelee toteutettu ratkaisu kehittämismielessä organisaation tarpeita moniammatillisuudesta johtuen. Oikeaan alalaitaan

kuuluvat taidelähtöiset interventiot, jotka palvelevat organisaation strategisia linjauksia. Oikeaan yläalaitaan taas kuuluvat interventiot, joiden suunnittelussa on huomioitu kehittämisen ulottuvuus. Esimerkiksi työnkehittäjä on voinut olla osa kehittämisprosessia tuoden siihen oman näkökulmansa. Parhaassa tapauksessa tällainen projekti palvelee yrityksen tarpeita pitkällä aikavälillä. Näin taideinterventioilla voidaan monipuolisesti ratkoa yrityksen erilaisia tarpeita, pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna. Tämä voisi olla hyvä keino valuttaa taidelähtöistä osaamista organisaatioihin, joissa ei vielä osata ajatella mitä kaikkea tarjottavaa taidealoilla heille voi olla.

Yritykset rakentavat tulevaisuuden strategiaa, joka koskee mm. brändiä, organisaation tehtävää, henkilöstön osaamista, organisaation rakenteita ja asiakaspalvelukonsepteja. Strategian tarkoituksena on siirtää organisaation voimavarat toivotulle tielle.

Taidelähtöisen strategian toteuttaminen tarkoittaisi, että organisaatio voisi käsitellä useita eri aihealueita taiteen avulla, oli kyseessä sitten esmiesten kouluttaminen, toiminnan ja palveluiden kehittäminen tai organisaatiorakenteiden muutokset. Organisaatioissa voi olla meneillään useita erilaisia taideratkaisuja lyhyistä koulutuksista laajamittaisiin suuren mittakaavan tavoitteellisiin hankkeisiin. Taidelähtöisen strategian luominen organisaatioon tarkoittaisi taidekentän tarjonnan näkemisen yhdenlaisena ”välineistönä” jota voidaan tuoda vakiintuneimpien rationaalisorientoituneiden ratkaisujen rinnalle, joilla ei kuitenkaan kyetä vaikuttamaan emootioihin tai energisoimaan ihmisiä.

## LÄHTEET:

Darsø, Lotte (2004) *Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business*. Denmark: Samfundslitteratur.

Moldaschl, Manfred F. & Brödner, Peter (2002) A reflexive methodology of intervention. In: P. Do- cherty, J. Forslin & A. B. R. Shani (Eds.), *Creating Sustainable Work Systems* (179–189). London: Routledge.

Nissley, Nick (2010) ”Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Iss: 4, 8–20

Schiuma, Giovanni (2011) ”The Value of Arts for Business”. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.

## OPITTUA

Menetelmien esitleminen organisaation toimintojen näkökulmasta hyödyttäisi taidelähtöisten menetelmien myynnin ja markkinoinnin prosessia. Menetelmien mahdollisuudet suhteessa henkilöstö- ja taloushallintoon, tuotantoon, viestintään ja muihin palveluihin tulisi hahmottaa entistä selkeämmin.

Organisaatioiden tulisi hakeutua rohkeammin taiteen eri ratkaisukeinoja tuntevien pariin ja löytää kumppanuutta, mistä puolestaan voi poikia pitkänlinjan taidestrategioita organisaatioihin.

Menetelmäkeskeisyyden sijaan tulisi fokusoida räätälöidyn oppimisprosessin suunnitteluun asiakkaalle, varsinkin niissä projekteissa joissa tarkoituksena on kouluttaa tai kehittää organisaation henkilöstöä ja/tai muuttaa toimintamalleja. Menetelmäkeskeisyyden tilalle voisi ottaa lähtökohdaksi asiakkaan tarpeista lähtevän interventioajattelun.

Taiteiden käyttämiselle ei ole yhtä metodia vaan monipuolisuus tuo rikkautta. Yritysten kannattaa lyöttäytyä yhteen eri ratkaisukeinoja tuntevien tahojen kanssa. Näin on mahdollista, että valittu ”metodi” ja lähestymistapa palvelevat yrityksen tarvetta.

Kun taideprojekteissa soveltavat taiteen keinot nähdään pedagogisina vaikuttimina, mahdollistaa tämä syvällisen oppimisprosessin suunnittelun sekä henkilöstön osaamisen että organisaation toiminnan kehittämisessä.

## TALOUS ON KULTTUURI JA KULTTUURI AJAA TALOUTTA

### NELLI KOIVISTO

Nelli Koivisto (KM, M.A. in Dance) vetää valtakunnallista Kolmas lähde -ESR-koordinaatiohanketta Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuksessa. Työssään hän rakentaa koulutuskokonaisuuksia, joissa yhdistysten toimijat jäsentävät ja tuotteistavat hyvinvointipalvelujaan monialaisissa ryhmissä ja vahvistavat kumppanuuksiaan kunnallisten toimijoiden kanssa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena hänellä ovat kulttuuri- ja taidelähtöisten hyvinvointipalvelujen mahdollisuudet ja toimivien käytäntöjen mallintaminen. Käytännössä se on yhdistysten osaamisen näkyväksi tekemistä eri kanavia hyödyntäen – kouluttamalla, kirjoittamalla ja henkilökohtaisella vaikutamisella. Aiemmissa vaiheissaan hän on työskennellyt muun muassa liikuntajärjestökentässä sekä tanssin ja filmin yhteistä historiaa käsittelevän kirjan tuottajana losangelesilaisessa kulttuuri-keskuksessa.

### JOHDANTO

Keväällä 2012 osallistuin yhden kuukauden aikana kolmeen erilaiseen seminaariin. Yksi avasi palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden ulottuvuuksia, toinen aluekehityksen tulevaisuudensuuntia, kolmas kulttuurilähtöisten hyvinvointipalvelujen mahdollisuuksia. Kaikissa kolmessa seminaarissa puhujankorokkeelle nousi kansainvälistä tunnustusta Thinkers 50 -listalla saanut Åbo Akademin organisaation ja johtamisen professori **Alf Rehn**. Ensimmäisellä kerralla Rehn kuvasi innovoinnin paradokseja, toisella muutoksen ongelmia ja kolmannella kulttuurin ja talouden välisiä suhteita.

Otin mahdollisuudesta vaarin ja kynän käteen, olihan tilanne aika kutkuttava. Tähän artikkeliin olen tiivistänyt puheenvuoroista viimeisimmän, jossa

Alf Rehn kyseenalaistaa arkipuheen, jossa asetamme kulttuurin ja taiteen talouskriisin vastavoimaksi. Rehn valottaa, miten kulttuuria, taidetta ja taloutta voidaan ymmärtää. Miten Suomi voi käyttää hyödyksi osaamistaan, kulttuuriaan ja tapaansa toimia?

Tulokulmani näihin kysymyksiin on ESR-kehittämishjelma ”Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolaisten kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana 2007–2013”. Kehittämishjelmassa toimii 150 yhdistystä ympäri Suomen 14:ssä pilotihankkeessa. Itse toimin koko ohjelmakauden kestävässä koordinaatiohankkeessa Kolmas lähde. Tehtävämme on vahvistaa yhdistysten valmiuksia palvelujen tuottajina. Koulutamme, tuotamme tietoa ja tarjoamme yhdistyksille tukea käytännönläheisesti.

Kolmas lähde -hankkeessa olemme rinnallakulkijoita. Haluamme toimia lähellä yhdistystoiminnan arkea, jotta ymmärtäisimme paremmin, millaista tukea palveluja kehittävät yhdistykset tarvitsevat. Samanaikaisesti etsimme jatkuvasti isoja kuvia siitä, mitä on meillä ja miten tulevaisuus voi muuttaa toimintakenttäämme. Katsomme muutoshasteita ja mahdollisuuksia, joihin käytännön työ voi ankkuroitua.

Alf Rehn sanoo keskittyvänsä ennen kaikkea luovuuteen, tulevaisuuteen ja muuhun yllättävään. Järki ei riitä ymmärtämään muutosta. Tulevaisuus ei koskaan näytä turvalliselta, valmiiksi tehdyltä. Tänä normaaliä asiain olivat joskus äärimmäisen outoja ja vaikeita. Mielestäni hankkeiden tehtävä on ennen kaikkea nähdä mahdollisuuksia ja kokeilla. Usein olemme liian varovaisia siinä, mitä mahdollisuuksia nähdään.

### TALouden KENTTÄÄ KIINNOSTAA, MITEN ARVO JA VAIHDANTA TOIMIVAT

Talouskeskustelussa unohtuu usein, ettei ole olemassa yhtä liiketaloudellista näkökulmaa. Taloustieteen perimmäisiä kysymyksiä eivät ole, miten maksimoida voittoa ja bonuksia tai miten kaikki on mitattavissa rahassa. ”Raha on väline, yksi logiikka, yksi tapa ymmärtää. Taloustieteet lähtevät arvosta ja

vaihdannan käsitteestä. Katsomme monia eri vaihdannan muotoja, joista pieni osa on markkinataloutta. Suurin osa vaihdannasta tapahtuu ilman voittoa. Esimerkiksi lahjojen antaminen on keskeinen osa taloutta”, Alf Rehn muistutti.

Juhlapuheissa toteamme, että yksilölle kulttuuri tekee hyvää, se on mukavaa ja hauskaa. Tämä hyvä kasaantuu tavalla, joka tukee koko kansakuntaa ja valtiota. Mutta: ”Välissä on jokin omiainen talouden kenttä, joka on kiinnostunut siitä, miten arvo ja vaihdanta toimivat, miten voimme tehdä jotain paremmin, miten vangitsemme sen hyvän ja arvokkaan, jota yhteiskunnassa tehdään”, Rehn jäsensi.

Kulttuuri kenttänä yrittää määritellä itsensä niin, ettei se ole osa tätä arvonaluonnon keskustelua. ”Ongelma onkin, että yritysmaailma käyttää kulttuuria väärin, ja toisaalta kulttuurin kenttä ei ole pystynyt määrittämään arvonaluontia niin, että se nostaisi sen arvoa.”

Talous ei ole enää atomien siirtämistä paikasta toiseen vaan ideoiden siirtämistä ja vaihdantaa. Talouden ja kulttuurin yhteispelissä ideat johtavat eri muotoihin, jotka luovat arvoa eri tavalla ja synnyttävät erilaisia vaihdannamuotoja, kuten lahjojen vaihtamista, sosiaalista vaihdantaa tai ideoiden vaihdantaa. Tämä puolestaan luo kulttuuriamme.

”Miten tietty osa taloutta saa arvonsa ja arvostuksensa? Se lähtee juuri tästä: Miksi Suomessa koetaan, että museoiden pitäisi olla ilmaisia? Meillä on kulttuuri, joka on katsonut vaihdantaa tietyllä tavalla, jossa kulttuurituotoksista ei pitäisi maksaa. Täten arvostus vähenee. On kysymys opitusta kulttuurista. Ei kukaan talousjohtaja ole syntynyt ahne. Vähitellen on luotu kuva, että miljoonabonukset ovat luonnollisia.”

### HYI NUMEROITA

Talous on siis kulttuurin tuotos. ”Kaikki talous on opittua. Ongelma ei ole se, että talous ei ymmärrä kulttuuria vaan, että emme yhteiskuntana ymmärrä taloutta kulttuurina”, Rehn jatkoi.



Kun ymmärrämme niiden yhteispelin, emme puhu kahdesta erillisestä kentästä vaan niiden nivoutumisesta toisiinsa: Talous on kulttuuri, ja kulttuuri ajaa taloutta. Ei myöskään voida sanoa, ettei kulttuuri kuulu talouden kenttään.

Rehnin kokemusten mukaan talousihmiset tutustuvat mielellään kulttuuriin. Sen sijaan kulttuuriväki ei halua oppia taloustieteestä: ”Hyi numeroita, se on vain keskustelua ihmisarvon ryöväämisestä.” Ongelma on, että kulttuuri-ihmiset eivät ole halunneet ottaa taloutta omakseen – ottaa asemaansa talouskeskustelussa. Kulttuurikenttä ei halua, että keskuskauppakamari hoi-  
taa heidän asiaansa. Kulttuuri on kuin hento viono tyttönen, josta talous tekisi likaisen, veisi pois neitseellisen arvon.”

## KULTTUURI ON ELÄNYT PITKÄÄN MARKKINATALOUDEN KANSSA

Kulttuurin ja taiteen kenttä ei ole Rehnin mielestä keskustellut vastuustaan suhteessa talouden kenttään. ”Nostamme kulttuurin vastavoimaksi; se on vapaa finanssikapitalismin ikeestä. Hyvin harva taiteilija kuitenkaan protestoi aikaa, jolloin taidekokeelmat luotiin: Pankit ostivat taidetta perkeleesti. Kun taiteen hinnat nousivat pilviin, kun taide sai rahaa hedge fundeista ja private equiteistä, taiteen kenttä ei protestoinut. Myytiin suurilla summilla kapitalisteille.”

Kulttuuri ja taide on elänyt kauan markkinatalouden kanssa ja hyötynyt siitä. ”Taiteen kenttä on kasvanut finanssikapitalismin aikana vauhdilla. Ei pitäisi pyrkiä jyrkkiin vastakkainaseteluihin vaan hyväksyä, että olemme kaikki osa tätä järjestelmää. Jos halutaan asemoitua uudelleen ja keskustella taiteen roolista metsän ja Nokian jälkeen, täytyy katsoa kenttiä, joissa tulevaisuuden arvoa luodaan.”

## MITÄ METSÄN JA NOKIAN JÄLKEEN?

Meillä on vaikea murros edessä, koska olemme liikkumassa kohti luovaa taloutta. Tullaan näkemään eri talouden kenttiin rakentuvaa teollisuutta. Rehn näkee Suomen talouden nousun lähteitä kolmella kentällä. Ensimmäinen niistä on ”gerikonomia” eli vanhuustalous. Suomalaiset vanhukset ovat hyvin koulutettuja; he osaavat lukea ja kirjoittaa, mikä on globaalisti ainutlaatuisia. He ovat myös keskenään äärettömän erilaisia.

”Silti käsittelemme tätä ryhmää tyyliin: ’Istu siinä ja katso taidetta.’ Meillä on mahdollisuus luoda vanhuudesta taloudellinen kenttä, koska uudet eläkeläiset ovat varakkain ihmisryhmä Suomessa, he haluavat elämyksiä ja kulttuurituotteita ja he haluavat, että heidät nähdään jonain muuna kuin vanhuksina. Tämä on suurin kuluttajamuutos historiassa, mutta yritykset eivät tee mitään.”

Toinen nousun mahdollisuus on veikarataloudessa: peleissä, leikeissä ja oppimisessa. ”Meillä on maailman parhaita lapsia: osaavia ja aktiivisia. Kulttuuri on ollut syvä osa koulutustamme, ja meillä on vahva leikkimisen kulttuuri, mitä esimerkiksi Lappset on osannut viedä kansainvälisille markkinoille. Näillä kentillä Suomi voi johtaa ja luoda arvoa tuottavia konsepteja. Ei jäädä kiinni yhteen iPhone-peliin.”

Kolmas mahdollisuus on erityyppinen elämysteollisuus – Elämystalous 3.0. ”Meillä on paljon ulkomaalaisille käsittämättömiä asioita: puhdas vesi, vuodenaajat, tilaa, tyhjyyttä, hiljaisuutta. Olemme hiljaisiin maa, joka ei ole osannut brändätä sitä ollenkaan. Meidän pitää katsoa yksinkertaisen teollisuustalouden yli.”

## KULTTUURIOSAAJAT VOIVAT LUODA SEKÄ HYVÄÄ ETTÄ RAHAA

Kulttuuriosaajat voisivat olla etukenossa kaikilla näillä kentillä – hyödyntämällä sekä kulttuuria että taloutta: ”Luomassa merkityksiä, elämyksiä, jotain suurempaa. Vangitsemassa tekemisen iloa uudentyyppiseen veikaratalouteen, jossa uuden luominen on pääosassa.”

”Ilman kulttuurikentän vaihdantaa ja arvonaluontia Suomi ei tule pärjäämään. Se edellyttää oikeaa keskustelua siitä, miten voimme luoda parempaa vaihdantaa talouden ja kulttuurin kenttien välille. Se edellyttää, että kulttuuritoimijat ovat valmiita käymään keskustelua, mitä arvoa kulttuuri luo. Se edellyttää, että hyväksytään myös toinen osapuoli, joka puhuu kulttuurista kömpelösti.”

Tässä keskustelussa kulttuuria ei redusoida tuotantofunktioksi, koneistoksi, jonka pitää asettua tietyn hallinnon alle. Myöskään talouden roolia ei supisteta laskennallisiksi prosesseiksi, numeroiksi ja Excel-taulukoiksi, jotka pohjaavat yhteen yksittäiseen logiikkaan.

## MITÄ YHDESTÄ PUHEENVUOROSTA?

Alf Rehn oli tarkasti asiansa artikuloiva ja ilmaisuvoimainen puhuja kaikilla kolmella kerralla. Puhe oli omanlaisensa performanssi. Joka kerran se oli rakennettu huolellisesti tilaisuuden tematiikkaa palvelleen. Yhtä bulkkitutetta ei ollut tarjolla kolmeen kertaan kontekstista viis veisaamatta.

Tähän pyrkivät myös yhdistykset tuottaessaan hyvinvointipalveluja erilaisille kohderyhmille. Hyvin usein palvelujen käyttäjinä ovat Rehnin esiin nostamat veikarit ja vanhukset moninaisine tarpeineen. Palveluja tarjotessaan yhdistykset jäsensivät palvelutarpeen niin palvelun käyttäjän, rahoittajan kuin yhteistyökumppanin näkökulmasta. Yksi viesti, yksi ratkaisu ei uppoa joka kuoppaan.

Tämä kysyy yhdistyksissä toimivilta taiteilijoilta, tuottajilta, sirkusohjaajilta, kotiseutuaktiiveilta halua ymmärtää toisen osapuolen ajatusmaailmaa ja kieltä – niin talouden kuin vaikkapa hoivatyön peruskäsitteitä. Tämä ymmärrys on avain sekä toimivaan kumppanuuteen että vaikuttamistyöhön. Ja vaikuttamisretkellähän olemme hanke-toimijat kaikki, tavalla tai toisella.

Monet yhdistykset ovat pieniä, mutta niillä on pitkät perinteet, erityisosaamista ja ennen kaikkea tarinoita, jotka saavat palvelut elämään. Uskallan myös väittää, että oma kehittämisohjelmamme on tämän ohjelmakauden hauskin: Kehitteillä olevat palvelut kumpuavat taiteesta ja kulttuurista, liikunnasta ja urheilusta, ja tekijöinä ovat niin nuoret kuin varttuneemmatkin. Järki ei riitä luomaan tulevaisuutta. Hauskuudessa on voimaa, jota emme ole vielä liikaa kuluttaneet.

---

*Åbo Akademin organisaation ja johtamisen professori Alf Rehn tarkasteli taiteen ja kulttuurin ja taloustieteen suhdetta Hymykuopat -ESR-hankkeen juhlaseminaarissa Salossa 25.5.2012. Artikkelin on ilmestynyt alun perin Kolmannen lähteen uutiskirjeessä 16.8.2012.*

*Kolmas lähde on ESR-kehittämisohjelman ”Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana 2007–2013” valtakunnallinen koordinaatiohanke. Kolmas lähde -jatkohanketta hallinnoi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus vuosina 2011–2013. Osatoteuttajia ovat Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry, Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry sekä Sosiaalikehitys Oy. ESR-kehittämisohjelmaa hallinnoi opetus- ja kulttuuriministeriö. Rahoittavana viranomaisena toimii Lapin ELY-keskus.*

## TAITEILIJASTUU TOISELLE KENTÄLLE

### KIRSI HEIMONEN

Kirsi Heimonen on tanssitaiteen tohtori ja tanssitaiteilija, jolla on yli vuosikymmenen kokemus taiteen tekemisestä ja taiteen mahdollisuudesta eri yksilöiden ja yhteisöjen parissa. Pitkä kokemus on vienyt rajalle, jossa oma taiteellinen toiminta asettuu koko ajan kyseenalaiseksi, ja eettisyys muodostuu perustaksi taiteessa kohtaamisessa. TAIKA-hankkeessa hän työskentelee taiteilija-tutkijana Diakonia-ammattikorkeakoulussa Helsingissä.

### TAUSTAA

Avaan artikkelissa joitakin taiteen ja taideperustaisten menetelmien mahdollisuuksia ja reunaehdoja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Toimin TAIKA-hankkeessa taiteilija-tutkijana ja olen toiminut lähes 12 vuotta osa-aikaisena tanssitaiteilijana Helsingin Diakonissalaitoksella, joten taiteellinen työskentely hyvin erilaisten ihmisten ja yhteisöjen parissa on sysännyt pohtimaan teemaa yhä uudestaan. Näkökulmani on taiteilijan, mutta 'mitä-minä-taiteilijana-teen' ei ole keskiössä, koska toimintani lähtee yhteydestä ihmisiin yhteisöissä, olen ollut altistuneena asiakkaiden, työntekijöiden, omaisten ja esimiesten todellisuuksille. Olennaiseksi kysymykseksi on pelkistynyt miten olla työntekijöiden, asiakkaiden ja esimiesten parissa taiteilijana. Avaan joitakin taiteen vaikutuksia eri yhteisöissä, joissa olen toiminut, joille olen altistunut.

Aloitan laajalla kysymyksellä: Mitä toiveita, vaatimuksia tai oletuksia puuttuu taiteen ja työelämän välille? Yhteiskunnallinen kiinnostus taiteen mahdollisuuteen tiukassa työelämässä ja yhä raskaammassa hoitotyössä

on herättänyt uteliaisuuden: mitä taide voi tarjota työelämälle ja erilaisille ihmisille, tässä tapauksessa sosiaaliterveysalan työntekijöille ja asiakkaille? Toisaalta eri alojen taiteilijoiden piirissä kiinnostus ihmisiin tai yleisöihin, jotka eivät pääse taiteen piiriin, on houkutelut vierailuille erilaisiin yhteisöihin: sairaaloihin, vankiloihin, vanhustenkeskuksiin. Yhteiskunnan toimet, yhtenä esimerkkinä opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla eri ministeriöiden ja laajapohjaisena eri toimijoiden yhteistyön tulos, Hanna-Liisa Liikasen tekemä ohjelmatyöehdotus, *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia*,<sup>33</sup> on tukenut taiteen kasvua eri aloilla. Olennaista on, että apurahoja on suunnattu taiteilijoille, se on tukenut ja legitimoinut toimintaa. Apurahojen myöntäjät käyttävät yhteiskunnallista valtaansa mahdollistaa ja ohjata tätä liittoa. Yhtenä sivutuotteena on kenties toive taiteilijoiden työllistymisestä, edes pieni lisäys yleensä niin niukkaan toimeentuloon. Samoin muiden alojen työntekijöiden toivotaan tekevän töitä pitempään taidetoiminnan pirstäminä. Virkistyminen ja luutuneiden asenteiden ravistelu, jotka saattavat tapahtua työpaikoilla, palvelevat tavoitteissa korottaa eläkeikää.

Rahoittaja asettaa omat vaatimuksensa taiteilijalle. Sekä kulttuuri että sosiaali- ja terveysala on tarjonnut apurahoja haettaviksi, ja rahoittaja asettaa toiminnalle suuntaviivat, jotka vaikuttavat taiteilijan toimintaan. Jos organisaatio maksaa palkkaa taiteilijalle, sillä on toive tai ajatus taiteilijan ammattitaidon käytöstä organisaation toiminnassa. Lyhytaikaisissa hankkeissa taiteilija on hakenut itse apurahan ja etsii yhteistyökumppanin, jonka kanssa toteuttaa hankkeensa. Jos organisaatio sitoutuu itse ainakin osarahoitukseen, kiinnostus taidetoimintaan lisääntyy mikä luo mahdollisuuksia jatkuvuudelle.

### TAVOITTEIDEN JA TOIVEIDEN LAARI

Taloudellisella porkkanalla ja toisenlaisella työyhteisöllä houkutellaan taiteilijoita toisille kentille, mutta millaiseen organisaatioon taiteilija saapuu? Jääkö taiteilijan todellisuudelle ja taiteen ennakoimattomuudelle tilaa työyhteisöissä, kun toivotaan pikaista hyvää oloa tai koko organisaation uudistumista? Eri todellisuudet aiheuttavat ristiriitaa, koska vastakkaiset tavoitteet kipinöivät toisiaan vasten. Kärjistäen näyttää siltä, että taide halutaan joko ottaa haltuun, integroida esimerkiksi hoitokäytäntöihin tai esimiestyöhön tai toisaalta se on viihdyke, irrallinen vierailuesitys. Jos taide kutistuu pelkäksi esitykseksi tai maalaukseksi, jota ei pyyhdytä katsomaan ja ihmettelemään, se jää irti työelämästä, eikä heilahdusta uuteen asentoon tapahdu. Lukuisissa kirjoituksissa ja puheissa korostetaan taidetta osana toista alaa, esimerkiksi "taide osana hoitotyötä" tai "taiteen ja hoitotyön integraatio". Kuitenkaan taide ei voi sulautua toiseen alaan, muuttua toisen rengiksi, koska silloin se ei ole enää taidetta, vaan liudentuu tunnistamattomaksi, menettää voimansa. Kuitenkin taiteen voima on sen ykseydessä, integriteetissä.<sup>34</sup> Taiteen ykseys, tapahtumisen mahdollisuus, avaa lukuisia ovia ja polkuja kulkea yksilölle ja yhteisölle. Kyse ei ole taiteen itseisarvosta, koska välineellisyys, itseisarvo tai taiteen transformatiivisuus eivät sulje toisiaan pois, vaan ovat yhteydessä toisiinsa. Jos tavoitteet ovat etukäteen liian tiukat ja ne suuntautuvat ensisijaisesti organisaation asettamiin tavoitteisiin, niin taiteen monille vaikutusmahdollisuuksille ei jää tilaa organisaatiossa. Asiakkaiden, työntekijöiden, johdon ja taiteilijan näkemykset taiteen merkityksestä ja mahdollisuuksista eivät välttämättä ole ristiriitaiset. Tie, jossa taiteilijat ja organisaation toimijat tulevat kuulluiksi ja etsivät yhdessä uusia polkuja työelämässä, vaatii kaikilta uudenlaista paikantamista ja paikantumista.

<sup>33</sup>Hanna-Liisa Liikainen, *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia*. 2010.  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM1.pdf?lang=fi>.

<sup>34</sup>John Angus, *A review of evaluation in community-based art for health activity in the UK*. 2002,8.  
<http://www.dur.ac.uk/resources/cahbm/reports/CAHBM%20for%20HDA%20J%20Angus.pdf>

Samoin toive taiteen parantavasta tai korjaavasta voimasta elää. Se on ymmärrettävää, koska pahoinvointi työssä on lisääntynyt ja tilanteeseen halutaan muutosta. Mutta taideperustaisen menetelmien tavoitteena ei ole taideterapia, yksilön tai yhteisön. Terapeuttiset vaikutukset saattavat avautua ihmettelynä toiminnan outoutta, helppoutta tai kipeyttä kohtaan. Taidetoiminta ei pyri kuitenkaan muuttamaan ihmistä tai yhteisöä oletuksella, että taiteilija tietää mikä ihmisissä tai toimissa vikana tai että hän pystyy osoittamaan suunnan etukäteen. Yhdessä toimiminen vaatii valppautta ja kunnioitusta siihen, mikä avautuu. Voi tapahtua, että osallistujien ennako-oletukset toiminnasta tai toisesta ihmisestä purkautuvat niin paljon kuin mahdollista – tai he ovat valppaina omille oletuksilleen. Vaatii rohkeutta oleskella tilanteessa, jossa tavoitteiden neonvalot eivät säihky kirkkaana. Ihmettelyn tila voi avata uuden näkemisen tavan, joka puolestaan voi sysätä uusiin käytäntöihin. Mutta se haastaa jokaisen osallisen.

Tietyt hoitotoimenpiteet ovat perinteisesti tyypillisiä terveysalan ammattilaisen työssä. Suhde perustuu vallalle, jossa toinen tietää miten toista hoidetaan ja mitä toinen tarvitsee. Taidetoiminta tapahtumisena on toisen ja toiminnan kuulemista, jossa kukaan ei tiedä etukäteen mihin työ johtaa, kun valppaus ja herkkyyys toisille suuntaa toimintaa. Tällaisessa kommunikaatiossa kaikki ovat etsijöitä, mutta taiteilijalla on kokemuksen ja ammattitaidon tuoma paino kannettavana ja jaettavana. Sosiaali- ja terveysalan toisen ihmisen *kontrolli*, toisen ihmisen tietäminen leimaa työpaikoilla valtasuhdetta, jossa asiakkaan tai hoidettavan ja työntekijän suhde on tietty.

## TAPAHTUMISEN LUONNE

Taide *paljastaa*. Parhaimmassa tapauksessa taide paljastaa osalliselle ja koko työyhteisölle olennaisia asioita heistä ja yhteisön toimintatavoista. Esimerkiksi, kun ohjasin lyhytelokuvan<sup>35</sup> huumetyöntekijöiden kokemuksesta työstään, saatoinkin sen avulla kertoa johdolle ruohonjuuritason työntekijöiden näkemyksiä jatkuvien organisatiomuutosten myllerryksessä. Kun asia tuli esiin elävässä kuvassa näyttelijöiden, muusikon ja tanssijan esittämänä, siitä ei muodostunut arvovaltakysymystä. Elokuvan käsikirjoitus perustui työntekijöiden sadutukseen, eli heidän tapansa puhua on sellaisenaan repliikkeissä.<sup>36</sup> Jo sadutusvaiheessa paljastui olennainen asia: työntekijän kuuleminen. Yksi kertoja totesi, että sadutus oli parasta työnhajusta, mitä hän oli koskaan saanut. Hän oli ollut yli kolmekymmentä vuotta alalla, mutta kokemus kuulluksi tulemisesta puuttui. Kuulluksi tulemisen tärkeys paljastui myös TAIKA-hankkeen eräässä työyhteisössä, jossa ryhmäsadutin työntekijöitä. Sadutuksessa kuuli kuuntelee ja kirjoittaa tarkasti puhutun, sitten lukee takaisin kertojalle, joka voi muuttaa tai korjata kirjoitettua. ”Kukaan ei ole koskaan tullut meitä kuulemaan”, huokasi yksi työntekijä. Altistuimme heille, olin heitä varten, ja he aistivat sen. Mutta organisaation muutokseen taiteilija yksin ei kykene, koko yhteisön pitää sitoutua siihen. Taiteilija voi toimia organisaation eri kerrosten kuulijana ja esittää tulokinnan kokemastaan.

Taide viittaa tässä artikkelissa toimintaan ja osallisuuteen, jossa työntekijät ja asiakkaat ovat mukana. Teos muotoutuu ihmisten läheisyydessä esimerkiksi tanssiesityksessä tai taidetyöpajassa, jossa osallistujat vaikuttavat tapahtumisen kulkuun. Taide maalauksena seinällä tai laitokseen tuotuna valmiina esityksenä on eri asia, koska silloin yhteisön jäsenen ei tarvitse välttämättä altistua taidetapahtumalle.

Korostan taiteellista toimintaa, joka puskee arjen käytäntöihin, herättelee, vaikuttaa ja mahdollisesti muuttaa aikaisemmat käytännöt. Joskus toiminta ärsyttää, joskus rauhoittaa, sitä ei voi ennakolta tietää. Olen toiminut vuodesta 2008 muistisairaiden hoitokodissa, ja asukkaat elävät minussa silloinkin kun en ole heidän kanssaan. Eräänä perjantai-iltana menin lukemaan heille Samuel Beckettin runoja, ja runoilijan todellisuus kaikui heissä: he nyökyttelivät, pyysivät lukemaan yhä uudestaan.

Iltatoimet sujuivat vaivatta, suihku ja pyjama, ja he palasivat takaisin kuulemaan runoja. Työntekijät *ihmettelivät* iltatoimien sujuvuutta, ja toivottivat minut tervetulleeksi joka iltana. Aikaisempi häirikön rooli, joka sotkee arjen rutineja, muuttui hetkessä rauhoittajaksi, mutta kyse ei ole taiteilijan roolista vaan jokaisesta hetkestä, jossa osallistujat heräävät eloon kommunikaatiossa; *altistun* heille.<sup>37</sup>

Hoitokodissa on ollut lukemattomia tilanteita, joissa työntekijät ovat hämmästyneet asukkaiden toimintaa: pyörätuolissa istuva on noussut mukaan tanssiesitykseen, toinen on osallistunut tanssiin puhumalla ruotsia, vaikka kukaan ei tiennyt hänen osaavan puhua kieltä. Taide on avannut *yhteyden*, jossa he ovat voineet toimia itsenään, ja osallistujat ovat usein hämmästyneet omaa toimintaansa.

## ERO JA TÖRMÄYKSET

Olen korostanut, että taiteen mahdollisuus erilaisissa työyhteisöissä on se, että se haastaa kysymään totuttua toiminnan tapaa yhä uudestaan. Työpaikalla yhdessä taideperustaisiin työpajoihin osallistuminen voi paljastaa uusia piirteitä kollegoista, esimiehistä ja työyhteisöstä käytäntöineen. Vieraan alan saapuminen omaan arkeen voi herätellä näkemään oman työn toisin. Ja jos näky ei miellytä, asian tunnistaminen

<sup>35</sup>Huomenna kaikki on toisin. 2005.

<sup>36</sup>Ks. sadutuksesta. [http://www.edu.helsinki.fi/lapsetkertovat/Sadutus/sadutus\\_paa.htm](http://www.edu.helsinki.fi/lapsetkertovat/Sadutus/sadutus_paa.htm). Olen käyttänyt sadutusmenetelmää myös muun muassa lasten kodin lasten ja vanhusten parissa, sadutusmateriaali on ollut lyhytelokuvien käsikirjoituksen perustana.

<sup>37</sup>Kirsi Heimonen, Taiteen tekeminen alttiutena toiselle – sanojen suo ja lihan tieto muistisairaitten parissa. 2012. <http://www.teats.fi/TeaTS4.pdf>.

mahdollistaa muutoksen. Ja täsmällisimmin: kun on havainnut eron, on muutos jo käynnissä, mutta sen laajuus ja nopeus riippuu tekijästä, ihmisen valinnasta toimia. Joskus taidetoiminta voi haastaa työntekijän ammatillisen roolin ja valtahierarkian. Ohjasin liikeimprovisaatiotyöpajoja muistisairaiden hoitokodin asukkaille ja työntekijöille yhdessä. Kaikille tanssiminen oli outoa, ja erityisesti kosketus havahdutti: asukas kosketti tunnustellen työntekijän nilkkoja ja lapaluita. Yleensä vain työntekijä koskettaa, ja koskettaa tehäkseen hoitotoimenpiteitä. Käytännöt kyseenalaistuivat. Osa työntekijöistä nautti yhdessä asukkaiden kanssa tanssimisesta, osa ei.

Engelmallista on ollut työntekijöiden halu kontrolliin ja toiminnan siirtämiseen oitis asiakkaille tiukkana mallina, ei niinkään avoimena kysymyksenä. Mutta taidetyöpajojen ohjaus ei ole verrattavissa automaattiin: kun teen näin tapahtuu noin. Ja välttämättä kaikki eivät pidä maalaamisesta tai tanssimisesta, hurskas ”kaikille hyvän” -toivomus mitätoi toisen kunnioituksen. ”Tietenkin taide tuo hyvinvointia” -kommentit estävät toisenlaiset tunnot, ja määrittävät taiteen laadun. Miksi taiteen toivotaan rauhoittavan? Lääketieteelliset tutkimukset taiteen hyvinvointivaikutuksista nojaavat esimerkiksi verenpainemittareihin; taiteen teho ja vaikutus osoitetaan verenpaineen laskulla. Mutta entä jos verenpaine nousee kohisten? Eikö sellainen taide ole toivottava? Vaarana on normittaa taide tietynlaiseksi, taiteen yllätyksellisyys katoaa, kun sen laskelmoidaan tuottavan tietynlainen vaikutus. Nielaiseeko yhteisö taidetoiminnan omaksi hyödykkeekseen, jossa sen vieraus katoaa täysin? Yritetäänkö taide ja taiteilijat karsinoida ”tuottamaan tavoitteita”, altistetaan heidän ammattitaitonsa kapeaan näkemykseen terveydestä ja hyvinvoinnista? Samalla latistetaan yksittäinen, koska yksittäinen kyseenalaistaa yleistämisen. Ja yleistäminen on tehokas tapa vakuuttaa. Taiteen ja taideperustaisten menetelmien vakuuttavuus elää ihmisessä, koettu varmuus on hyvin toisenlaista kuin mittareiden määreet. Tarvitaan tietynlainen tila työpaikassa, jossa ihminen uskaltaa kuulla itseä ja ympäristöä tuoreesti sekä luottaa omaan kokemukseensa.

Ongelmaksi muodostuu, että taiteen merkityksen avautuminen tarvitsee omakohtaisen havahtumisen, ja taide-toimintaan antautuminen vaatii rohkeutta. Onko myös esimiehillä ja johtoportaalla uskallusta siihen? Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla on perinteisesti tiukka hierarkia, mutta mitä paremmin taide läpäisee koko organisaation, sitä voimakkaampi vaikutus sillä on ja syntyy mahdollisuus rakenteellisiin muutoksiin.

Työpaikoilla esimiesten valta on suuri, heidän asenteeseensa tukee tai estää taidetoimintaa, he avaavat tai sulkevat ovet taiteilijoilta. TAIKA-hankkeessa on todettu, että työntekijöiden into asetetaan koetukselle, kun esimies suhtautuu väheksyen taidetoimintaan. Toisaalta, kun esimies osallistuu työntekijöiden rinnalla toimintaan, ymmärrys ja kunnioitus tapahtumaa kohtaa kasvaa ja keskustelulle on koettu perusta.

Yhä olennaisempana tekijänä taiteen ja toisen alan kommunikaatiossa on ero. *Erillisyyden* tunnustaminen esimerkiksi hoitoalan ja taiteen yhteydessä luo kunnioituksen toista kohtaan, eikä kumpikaan mestaroi toisen tontilla, mutta voi oppia siitä, mikä taas heijastuu omaan työhön. Vastuu toisesta elää kommunikaatiossa, olkoon toinen työntekijä sosiaali- ja terveysalalla, taiteilija tai hoitokodin asukas. Taiteilijasta ei tule sosiaali- tai terveydenhoitoalan ammattilaista ohjaamalla taidetyöpajaa tai esiintymällä työpaikoilla, eikä vastaavasti toisen alan ammattilaisesta tule taiteilijaa osallistumalla muutamaa työpajaa. Jatkuva kysyminen, jatkuva keskustelu taiteesta ja taiteesta pitää *yhteyden elävänä*, se estää myös taiteilijan tai toisen alan ammattilaisen eristäytymästä omaan todellisuuteensa.

## TEOISTA JA JÄLJISTÄ

Rakenteellisesti taiteilijavierailut, varsinkin kun esiintyjät esittävät valmiin esityksen, kumartavat ja katoavat, heilauttavat vain hetken arkea esimerkiksi hoitolaitoksessa. Väheksymättä hetken taikaa ja mahdollisuutta, arjen ankaruus palautuu pian sosiaali- ja terveysalan yksiköihin. Entiset toimintatavat ja suhde asiakkaisiin eivät muutu. Kuitenkin, jos

halutaan muutosta, uudenlaisia toimintatapoja ja valppautta arjen työssä ja työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden välisessä kommunikaatiossa, niin *toiminnan pitkäjänteisyys ja tutkimus* ovat yksi avain. Tutkimuksella tarkoitetaan *monitieteellistä ja -taiteellista* tutkimusta, jossa yhden näköalan sijaan avautuvat lukuisat horisontit, samoin erilaisin toin ja kielenkäytön tavoin kerrotaan taiteen mahdollisuuksista. Ja on nöyrästi muistettava, että työelämän haasteissa taide ja taideperusteiset menetelmät voivat olla yksi tekijä raivamassa teitä toisenlaiselle ajattelulle ja toiminnalle, mutta muita toimia tarvitaan rinnalle.

Pitkäjänteisessä taiteilijan toiminnassa paljastuvat toiminnan mahdollisuudet ja esteet. Siinä paljastuu myös yhteisössä tarvittava kommunikaatio, arvostus toista kohtaan, suhde omaan työhön, kollegoihin, esimiehiin ja asiakkaisiin. Kuukauden, vuoden tai vuosikymmenen taiteellinen toiminta herättelee yhteisön tapoja eri tavoin, mutta lyhyetkin jaksot voivat jättää idun yhteisöihin, sen jälkeen vastuu on yksiköillä itsellään – erityisesti esimiehillä ja johtajilla. Taideperusteisten menetelmien jättämän jäljen merkitys punnitaan ennen kaikkea yhteisön kannalta rakenteellisissa toimissa, jotka luovat mahdollisuuden valppaudelle arjessa, koska rutiinin voima ja urautuminen vetävät helposti takaisin otteeseensa. Tasapainoilu rutiinin ja ihmettelyn välillä vaatii valppautta.

Taiteilijana toiminen erilaisten ihmisten ja yhteisöjen parissa kysyy koko ajan *eettisyyttä* – kuinka kohdata jokaisessa hetkessä toinen toisena ja kunnioittaa hänen toiseuttaan. Eettisyyden kysymys koskettaa myös taidetta, kuinka sillä on tilaa muotoutua ja vaikuttaa yhteisössä sekä pitää ominaislaatunsa ilman että se muuttuu taiteilijan egon pönkittäjäksi taiteen tai yhteisön jäsenten kustannuksella.

Olen oivaltanut, että tärkeintä on kuulla ihmistä. Puhumatontakin. Eikä ole olennaista mitä tekee, vaan miten on ihmisten kanssa. Muistisaira, joita tauti on jo riepottanut kauas omaan todellisuuteensa, uskaltautuvat tanssiin tai maalaukseen, koska ennakkoluulot ovat jo vaimenneet. Heidän kanssaan



nyt-hetki saa arvon. Työntekijöiltä, joilta puuttuu kosketus taiteeseen tai jotka tarvitsevat työrooliin, tietäjän roolin, vastustavat usein antautumista itselle vieraaseen toimintaan. Heillä ei ole aikaa nyt-hetkelle. TAIKA-hankkeessa, jossa taidetoiminta on alkanut ensin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työpajoista, he yhdessä pääsevät toimimaan, ihmettelemään ja kysymään. Kun he itse altistuvat, raottavat tuntematonta itsessä, voi kunnioitus toiseen ja hänen valintojaan kohtaan herätä. Ja toisen tietämisen leima saattaa hälvetä.

TAIKA-hankkeeseen kuuluu mentorointi, jonka tarkoituksena ja tukea taiteilijoiden toimintaa työyhteisöissä ja avata sekä taiteilijoiden että sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten näkökulmia ja lisätä näin kommunikaatiota. Kuitenkin jokainen taiteilija kohtaa työyhteisön tavallaan ja kommunikaatio muodostuu tietyksi, jokainen voi jättää jälkensä yhteisöön ja yhteisö jättää jäljen taiteilijaan, jos sille on avoin. Taiteilija on yleensä yksin vieraassa ympäristössä ja hänen jaksamiseensa on hyvä kiinnittää huomiota, koska muukalainen, joka näkee tuoreesti käytäntöjä, saattaa joutua ahtaalle toimiessaan yksin. Toivottavaa on, että ainakin alussa taiteilija saa työparin, joko toisen taiteilijan tai organisaatiossa toimivan eri alan ammattilaisen, jota vasten toiminta myös näyttäytyy.

Ruotsissa on monen vuoden kokemus taiteilijoiden työskentelystä työpaikoilla TILLT-hankkeissa.<sup>38</sup> Työpaikoilla johto tukee työtä, taiteilija on mukana organisaation rakenteissa, ei irrallinen vieras. Kuitenkin taiteilijan työskentelyjakso on ennalta määrätty, joten vuosien jatkumoa ei muodostu. Taiteilija palaa omaan taideyhteisönsä ja jatkuvuus katoaa, mutta toivottavasti valppaus työyhteisössä jatkuu. Taiteen kohtamista ja sen tuomaa haastetta tuetaan

organisaation rakenteissa – ja samalla kunnioitetaan sitä, miten taiteilija näkee muukalaisena työpaikan käytännöt. Toisin näkemistä osataan arvostaa. Olisiko malli toimiva Suomessa?

Entä kuka tukee taiteilijaa? Jos rakenteet pysyvät samoina – siitä huolimatta, että yhteys asiakkaisiin ja työntekijöihin avaa yhä uusia ovia kaikille ja mahdollisuus toisin toimimiseen on läsnä – niin taiteilijan tila työyhteisössä kaventuu. Taiteilijan koulutus toisille kentille auttaa alkuun, ja mentorointi tukee matkalla. Opastuksen laatu organisaatiossa on olennainen, jotta se tukee toimintaa mutta ei pönkitä stereotyyppioita tai luo ennakkoluuloja. Entä kuka kouluttaa organisaation vastaanottamaan taiteilijan?

## YKSI NÄKEMYS

Taiteilijalta vaaditaan oman alan ammattitaidon lisäksi taitoa jakaa osaamistaan, pedagogisia taitoja. Hänen on avauduttava ympäristölle, jotta pystyy hahmottamaan organisaation rakenteen ja moninaiset toimintatavat. Altistuminen, ihmisten ja työyhteisön kuuleminen mahdollistaa dialogisen kommunikaation. Kommunikaation tapa vaikuttaa voimallisesti taiteeseen, joka muotoutuu yhteisöissä, sitä kuullen.

Kirjoituksessani taiteilijan toiminnassa toisilla kentillä ei ole kyse ”taiteilijan kehittämisestä”, jossa ihmiset, joille taide on vierasta, herättelevät taiteilijan uudenlaiseen kukoistukseen, kun esi-riippu tai lava ei erota katsojia ja esiintyjä toisistaan. Taiteellinen toimintani tarkoittaa yhteyttä työntekijöihin ja asiakkaisiin työpaikoilla, joten toiminnassa kuullaan alusta alkaen heidän

elämismaailmaansa. Taideteko voi olla tanssi, keskustelukävely, yhteismaalaus tai ryytimaan hoito. Altistuminen on muuttanut minut, mutta siinä ei ole kyse kehittymisestä, joka sanana viittaa lineaariseen kasvuun. Työskentelyssä taiteilijan ego himmenee, vain yhteydellä toiseen on merkitys.

Polkuni sosiaali- ja terveysalan kentällä on vain yksi. Taipaleeni taiteilijana erilaisissa yhteisöissä on paljautta, eittämistä, avautumista sellaiseen, josta ei voi etukäteen tietää. Kommunikaatio ihmisten kanssa ohjaa taiteellista toimintaa, jossa keskiössä ovat ihmiset ja heidän arkinsa yhteisössä. Olen ohjannut lyhytelokuvia, esiintynyt muusikoiden, tanssijoiden, näyttelijöiden kanssa, ja jokaisessa teossa yhteisön jäsenet ovat keskiössä.<sup>39</sup> Teot syntyvät yhteisössä kommunikoinnista, ja kokemus eri ihmisten, asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa ohjaa taiteellisia ratkaisuja, esimerkiksi lyhytelokuvan teon kaikkia vaiheita.<sup>40</sup> Jäljet toiminnasta elävät ihmisissä, jotka ovat osallistuneet toimintaan, mutta tarvitaan rakenteellisia tekoja, jotta taiteilijoilla on tila toimia yhteisössä taiteilijana. Mahdolliset *konfliktit* voivat olla uuden alku sekä työyhteisössä että taiteelle.

<sup>38</sup>Ks. <http://www.tillt.se/>. Sivuilta löytyy periaatteet, esimerkkejä ja tutkimusraportteja.

<sup>39</sup>Tanssitaiteilijan toimestani Helsingin Diakonissalaitoksella: <https://www.hdl.fi/en/action/culture-sport-and-art/1353-tanssitaiteilija>; <https://www.hdl.fi/fi/toiminta/kulttuuri-liikunta-ja-taide/tanssitaiteilija>.

<sup>40</sup>Ohjasin lyhytelokuvan Miten olla (2011), joka kertoo muistisairaista ja siinä on soolotansseja, joissa lihallistan heidän puhettaan tai puheen yrittystä. Asukkaat myös kuvaavat. Olen ohjannut lyhytelokuvatrilogian Helsingin Diakonissalaitoksen eri yhteisöistä vuosina 2004–2008.

## OPITTUA

Taiteita voisi ja tulisi törmäyttää eri alojen kanssa, ei ainoastaan sovelluskonteksteina vaan myös ajattelu- ja lähestymistapoina.

Taiteen mahdollisuus erilaisissa työyhteisöissä on se, että se haastaa kysymään totuttua toiminnan tapaa. Vieraan alan saapuminen omaan arkeen voi herätellä näkemään oma työ toisin.

Eettisyys avautuu taiteilijan ja toisen alan työntekijöiden suhteessa: kuinka kunnioittaa toisen toiseutta, sekä taiteessa: kuinka se voi pitää integriteettinsä. Onko taiteella tilaa muotoutua ja vaikuttaa organisaatiossa ilman että se otetaan haltuun yhteisön ”hyötykäyttöön” tai että se muuttuu taiteilijan egon pönkittäjäksi taiteen tai yhteisön jäsenten kustannuksella?

Taide paljastaa. Taide muuttaa (työyhteisöjä, ihmisiä) ja se muuttuu dialogissa ihmisten parissa organisaatiossa.

Mahdolliset konfliktit taiteen ja toisen alan kohtaamisessa voivat olla uuden alku sekä työyhteisössä että taiteelle.

## INTRODUCTION

**ANU-LIISA RÖNKÄ,  
PÄLVI RANTALA &  
SATU-MARI KORHONEN**

All the authors of this publication share the idea that the quality of working life should be improved. The articles below will shed some light on the opportunities of arts and culture to participate in a broader and more systematic manner in the development of working life.

The opening article of this publication by Tuomo Alasoini, project manager and unit manager of the Workplace Development Programme (TYKES) of the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (Tekes) addressed the future challenges and development paths of working life. All of the articles in this publication answer, in one way or another, the question of which artistic means could be used to address this challenge. In his article, Alasoini calls for a proactive approach to the study of working life and the planning of ways of working. In our opinion, this could mean new kinds of operating methods and solutions in both working life research and the everyday life of work communities. Trying out new multisectoral solutions, plunging to action, having courage and questioning old ways of working while suggesting something new to replace them – all of these are part of art-based methods.

Alasoini also notes that the role of employees as innovators will be more pronounced in working life in the future. Initiative, creativity and enthusiasm will be stressed in organisation and ways of working. New types of innovation require new kinds of skills and a new kind of attitude from both the employees and the management. Innovation has also been studied in a

critical manner in the field of art-based methods: does innovation always have to mean creating something new? Could innovation instead be about making already existing good practices visible and further developing them? That said, improving innovation by means of art-based methods is in any case an essential part of the discussion about the development of methods, their objectives and their role in working life.

Art-based methods have often been found to promote community spirit and improve cooperation between the members of a work community. In the future, work communities may not actually work in the same place at the same time, and the concept of community will change. One person may have several simultaneous work communities, of which some may be virtual and others such that meet daily. How can we create community spirit and promote negotiation/cooperation skills in communities that are not traditional work communities consisting of employees who work in the same facilities and see each other face-to-face? Art-based methods offer some opportunities to do something concrete together and discuss issues in a constructive manner.

This publication is part of the TAIKA project. In addition to researchers Kirsi Heimonen, Satu-Mari Korhonen and Päivi Rantala of TAIKA, we invited other experts of the sector to write articles for this publication to make the contents as versatile as possible.

The Finnish nation-wide TAIKA project<sup>1</sup> studies the challenges inherent to the development of working life from the viewpoint of arts and culture. The project's goal is studying and assessing how well art-based methods can respond to the development needs of working life. How can art-based methods be introduced to working life and how can they be used to develop work communities?

The project has been implemented in two stages. During the first stage in 2008–2011, art-based methods were introduced to working life particularly in the social and welfare sector. Art-based methods had previously focused on the customers of the social and welfare sector, and TAIKA offered employees of the sector an opportunity to participate in art-based workshops. The goal was to embed the methods in the everyday life of caretakers and also to model processes to be used when implementing the methods. The first stage of TAIKA gave rise to a process analysis on the use of art-based methods in work communities (see Rantala, 2011)<sup>2</sup>.

The work done during the first stage will be utilised in the second stage of the project in 2011–2013. Furthermore, the methods will be more extensively introduced into working life in a variety of sectors. TAIKA will represent the culture industry in the discussion about the change taking place in working life and the development of working life. At present, the development of working life is a popular subject in social discussion. In 2012, the Finnish Ministry of Employment and the Economy published its Working Life Development Strategy in compliance with the government platform. The vision of the strategy is making Finnish working life the best in Europe by 2020. The Ministry of Education and Culture shares the vision, which is proven by its project Valuable Working Life that started in the autumn of 2012. The objective of the project is integrating arts, cultural competence and sports into the development of working life.

TAIKA is part of the nation-wide ESF development programme Developing Innovation and Expertise Systems of the Finnish Ministry of Education. By funding TAIKA, the Ministry of Education and Culture wishes to promote the role of arts and culture in the innovation discussion that has

<sup>1</sup>The TAIKA project started on 1 August 2008 under the name *Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille* (TAIKA) ("Art as a forum for cross-sectoral cultural innovations"). Ever since the conclusion of the first part of the project – as of 1 June 2011 – the project's official name has been *Taide työelämän laadun ja innovaatiokyvykkyyden kehittäjänä* ("Art in improving the quality of working life and innovation capacity") but the abbreviation TAIKA is still in use.

<sup>2</sup>Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: prosessianalyysi. In *Taide käy työssä*. Ed. Rönkä & al., 2011.



traditionally focused on the viewpoints of science and technology innovations and also in discussions pertaining to the development of working life. The idea is that arts and culture have something important to add to the discussion about the significance of creativity, initiative, enthusiasm and personal commitment to the value generation of work communities (see Alasoini's article in this publication, for example).

Not many studies have been made yet on the impact of art-based methods. This is why some of TAIKA's key objectives are developing the assessment methods by means of research and creating a set of qualitative evaluation criteria. The impacts of art-based methods on work communities will be studied during the project period. The goal is to observe and study innovations that are awoken and supported by art-based methods in everyday life: what new can art-based methods offer to the development of working life, what kind of opportunities and challenges are involved, and what kind of impacts can be proven and generalised? Key questions when assessing the impacts are: what kind of a change does an art-based method induce in the attitude of an individual towards his or her work, the work community and the organisation, and how can this change be seen in the person's everyday life?

Of the authors included in this publication, post-doc researcher Päivi Rantala who is in charge of the research part of the project, trainer, developer and researcher Satu-Mari Korhonen, and dancer-researcher Kirsi Heimonen are members of the multidisciplinary TAIKA research team. The research team is multidisciplinary in terms of both science and arts. Data is being collected, generated and presented in a variety of ways, such as storycrafting while retaining empirical knowledge and the nature of the artistic process.

In addition to research, TAIKA's other important development task is the application of art-based methods in management and supervisory work. The project is expected to offer empirical, fully assessed information on the use of art-based methods in

management and supervisory work. The third development task is orientation and training of experts in art-based methods, for which people – artists and other experts – who are familiar with using art-based methods in working life are needed. The fourth development task is documenting and developing models that can be used to further integrate arts and working life in the Finnish society.

The TAIKA project period will last for one more year, and a report of the results will be available in the autumn of 2013. The main implementer of TAIKA is Helsinki University Palmenia Centre for Continuing Education, and other implementers are Diaconia University of Applied Sciences, Lahti University of Applied Sciences, University of Lapland Faculty of Social Sciences, Theatre Academy Helsinki, and Turku University of Applied Sciences Arts Academy.

## CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The articles in this publication study the use of art-based methods in work communities from different viewpoints. Below are some of the issues discussed by the authors.

Should art-based methods be continuous? And should there be clear-cut goals that are set in advance? These are questions pondered by many of the authors. Performances brought to a work community or produced by the work community itself, or workshops that are only arranged once should be clearly separated from long-term activities that involve the organisation's entire way of working. In any case, the methods should always be responsible and ethically sustainable. The work community should never be left to cope alone with the issues raised by the art-based method. The authors also heartily agree with the idea that art-based methods should be based on the work community and organisation instead of the method itself, meaning that methods and activities applicable to the work community at hand should be used instead of implementing a standardised method for all work communities.

One of the challenges faced by art-based methods is whether supply and demand meet: how can potential customers and experts in art-based methods find each other? How is it possible to introduce to a new organisation the opportunity to improve wellbeing and develop the organisation by means of art-based methods? Research and communication of information are some of the means available to us, but marketing – even branding – is also needed to make sure that information about the methods will be communicated as widely as possible. Attitudes influence as well: if people do not have any previous experience about art-based methods, introducing it into the everyday life of the work community will be especially challenging.

Who will sell art-based methods to a work community or an organisation? Should an artist be able to market his or her competence? And what are the skills and competencies required from a person leading an art-based workshop? The articles introduce a variety of ways one can use to approach a work community. Multisectoral cooperation – such as cooperation between a working life developer, a “coach” and an artist, or between an artist and a social and welfare sector professional – is one of the alternatives proposed. Mentoring is another means of spreading professional competence. The mentor can be a producer or a manager, for example, and the mentor can assist the artist in practical planning and marketing.

The articles in this publication study the use of arts in the development of working life from completely different perspectives. The language and concepts used by each author reflect the author's association with art-based methods. This is very characteristic of the field of art-based methods: there is no single approved way of talking about the methods, nor is there a single set of terminology or a single starting point. There is a presentation of each author in the beginning of each article to offer the reader an idea of the starting points of the author in question. The authors have also strived to clearly describe in their texts their viewpoints and location in the field of art-based methods. This

publication aims at offering the reader a balanced idea of how art is being used in working life and bringing on a discussion among developers of working life, researchers, artists and people in charge of funding and political action.

Researcher Päivi Rantala approaches the use of art-based methods from the viewpoint of structural challenges. What kind of research is needed, what kind of funding methods would support the work, and how should the impacts of art-based methods be studied? Rantala points out that despite being challenging, art-based methods can provide opportunities to find, try out and develop whole new solutions.

In his article, lecturer Kai Lehtikainen presents a justified proposal on applied use of arts in promoting research of artistic interventions to obtain more information. Lehtikainen states that more information is needed, and there are ethical requirements pertaining to the use of the research data and the research itself.

Theatre-based developer and researcher Satu-Mari Korhonen approaches the issue from the viewpoint of a developer of working life and applied theatre service provider. Korhonen poses in her article the question of what are the potential impacts of introducing an art-based method into the strategy of a business.

Culture sector project manager Nelli Koivisto's article is a discussion of the relationship of economy and culture based on a lecture by professor Alf Rehn. Koivisto's article challenges parties active in culture to discuss the values provided by culture and the ways art can be used to boost the growth of the Finnish economy.

Dancer and researcher Kirsii Heimonen studies the role of art and artists in a work community where art has traditionally had a very limited role. Heimonen studies, mostly based on her long-term experience, various questions about hearing and meeting people, and also the competence required from an artist and the obstacles and opportunities inherent to art-based methods.

In between the articles, there are summaries on lessons learned by the authors about art-based methods, which they want to share with the readers.

We hope that this publication will reach a large audience. As Tuomo Alasoini notes in his article, phenomena and their impacts are not predetermined: we can influence them by socio-political means and by proactively developing working life. No development will take place on its own, however; active decisions, measures and practical action are needed. Research, decision-making and everyday work of work communities are all parts of the whole that is Finnish working life. Working life is about the wellbeing of employees, creative solutions, excellent management, innovation, joy and competitive ability.

Käännös:  
Taru Laiho/käännöspalvelu T-Trans Oy

## ABSTRACTS OF THE ARTICLES

---

### **PÄLVI RANTALA: ART-BASED METHODS IN WORKING LIFE. A CHANGE IN STRUCTURE REQUIRED**

The objective of this article is to look at the use of art-based methods in working life from the perspective of structures by examining the themes of funding, research and effects of art-based activities.

From the funding point of view, new kind of funding models and sources should be considered so that the full potential of art-based methods in developing working life could be used. Project-based, short-term funding is not enough in the long run. Instead, systematic and more secure possibilities and continuity for art-based activity and research are needed. Furthermore, there should be more co-operation between researchers, artists and other actors in the field, and working life innovators. In terms of research, multifaceted, interdisciplinary and art-related research would benefit the field. On one hand, studies about practices, cases and projects are needed. Methodological studies about the use of different methods and ways of working would also be important. On the other hand, theoretical and structural knowledge is important: we should ask, for example, how the art-based methods could increase wellbeing at work and be assist in making working life better.

Creativity, playfulness, courage and doing things together have a central role in art-based action. All of these are also important in the new kind of working life.

### **KAI LEHIKONEN: ARTISTIC INTERVENTIONS AND APPLIED USE OF ARTS IN WORK COMMUNITIES: THOUGHTS ON RESEARCH NEEDS AND DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE BASE**

The purpose of this research-oriented article is to advocate the generation of usable and ethically sustainable research on artistic interventions in working life. This article outlines the concept of artistic interventions and sheds light on the social and political background of the applied use of art in work communities in Finland and other parts of Europe. Furthermore, the article provides information on the development of artistic interventions and justifies the need for research on artistic interventions.

This article proposes to establish a professorship in artistic interventions as well as a multidisciplinary research programme and a multi-university graduate school of artistic interventions. This proposal is based on the idea that research on artistic interventions could provide valuable information that would support the development of art-based services and professional training offered to artist-developers who specialise in artistic interventions in organisations. If implemented, the proposal would promote some of the ideas of the Working Life Development Strategy: culture and arts can be used to develop work, improve wellbeing at work and promote the innovation capacity of work communities and the competitive ability of organisations.

### **SATU-MARI KORHONEN: ART-BASED INTERVENTIONS IN DEVELOPING EMPLOYEES AND ORGANISATIONS**

In this article, I offer a vision about arts-based development of the Finnish working life and Finnish organizations. I try to answer the question of what are the potential impacts of introducing an arts-based development into the strategy of a business. I also offer the perspective of a developer of working life and an expert in applied theatre on what service and organisation development competence can offer to the application of arts. I try to find a solution that would develop both the employees of an organisation and the ways of working and organisational structures. This article pieces together a business, organisation and personnel development strategy in which long-term results are achieved by applying arts and arts-based development.

An organisation implementing an arts-based strategy would be able to address various issues through art, including the training of supervisors, the development of the business and services, and organizational changes. Several solutions based on arts – ranging from short training courses to large-scale projects with many objectives – may be simultaneously under way in a single organisation. Creating an arts-based strategy for the organisation would mean viewing the arts supply as a “set of tools” that can be used in addition to the more common rationally oriented solutions that cannot influence emotions or energise people.

## NELLI KOIVISTO: ECONOMY IS A CULTURE AND CULTURE DRIVES THE ECONOMY

This article is based on a lecture called *Taide, kulttuuri, hyvinvointi ja... taloudellinen arvo?* ("Arts, culture, wellbeing and... financial added value?") given by Alf Rehn, professor of organisation and management at the Åbo Akademi, at a seminar of ESF project Hymykuopat on 25 May 2012. There are three things that can easily be forgotten:

1. There is no single business economy viewpoint. Economics is not about maximising profits and bonuses, nor is it about measuring everything in money. Instead, economics is concerned with the concepts of value and exchange. The activity we refer to as market economy is only a small portion of the many forms of exchange.

2. Culture and economy are not two separate fields. Instead, they are interconnected: economy is a product of culture. All forms of economy are learned activities. Economy is a culture and culture drives the economy. Neither can one say that culture is not part of the field of economy.

3. Are culture and arts actually free from the yoke of financial capitalism? Culture and arts have existed side by side with the market economy for a long time, and benefited from it. During the era of financial capitalism, the field has quickly expanded. Instead of trying to juxtapose, we should see that we are all parts of the same system.

Rehn says that people involved in culture and arts have not been willing to take their role in the economic discussion. Culture tries to define itself as an issue that is completely separate from the value generation discussion. Therefore, culture has been unable to define itself in a manner that would increase its value.

Rehn sees opportunities for a financial upswing in three different fields: "gericonomy" or geriatric economy, "kid economy" and the new experience economy. Finland can be the leader of value generating concepts in these fields. In these fields, cultural actors can be at the forefront building the future both for culture and the economy.

Finland will not be able to make it without an understanding of the exchange and value generation of the cultural field. To achieve this, we must discuss how we can create a better exchange between the fields of economy and culture. This will only be possible if people active in culture are willing to discuss the value that is generated by arts and culture.

In this discussion, culture will not be reduced to a production function, a system that must settle under a specific form of administration, and neither should the economy be reduced to calculative processes, numbers and spreadsheets based on a single logic.

## KIRSI HEIMONEN: ARTIST ENTERS ANOTHER FIELD

*Artist enters another field* opens up the perspective of Kirsi Heimonen, who has been working with various groups and members of the staff as a dance artist in the social and health care field at the Helsinki Deaconess Institute for almost 12 years. In the article, from the position of a dancer-scholar, she makes some remarks on the discussion of the conditions and possibilities of art and art-based methods in organisations. For example, she illuminates how the control in the nursing profession meets the dancer's attitude of openness and not-knowing toward the inhabitants in a nursing home. Vulnerability to the other guides the artistic decision, and happenings are being created with the participants, clients and members of staff. Unpredictability of art happens in the midst of the nursing routines, and thus art reveals attitudes and the organisational order. However, courage is needed to surrender on unfamiliar ground, to take part in artistic actions. Art needs to retain its integrity; it needs space in order to reveal, to awaken, and to challenge the familiar ways of acting in the organisation. Art has the possibility to change the attitudes of people, and art will be changed in dialogue with the environment. Mutual listening between clients, staff, management and artists is crucial. Each organisation is unique, and the singularity of the participants' experiences of art is valued. In order to challenge the non-workable structures in the organisation, the artistic action has to pass through all the levels of the organisation. Heimonen stresses the significance of long-term artistic work and artistic research as well as other branches of science to get versatile knowledge about the meaning and influence of art in the different fields of society.